

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA MOBILISATION DANS LE RÉSEAU DE LA SANTÉ : LE RÔLE DE
L'EMPOWERMENT

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES
(MBA-RECHERCHE), GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

PAR

MARIE-CLAUDE TREMBLAY

FÉVRIER 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide de nombreuses personnes qui m'ont soutenue tout au long de ce cheminement.

Mes remerciements s'adressent en tout premier lieu à mon directeur de mémoire, Gilles Simard. Au-delà du plan universitaire, la confiance dont il m'a si généreusement gratifié s'est révélée la pierre angulaire de ce mémoire. Sans cette confiance, tout le travail qu'a exigé cette rédaction n'aurait pas vu le jour. S'il y a des choses qui peuvent changer le cours d'une vie, la confiance, je le sais pertinemment, en fait partie.

Je voudrais aussi remercier tous mes proches, qui chacun à leur façon ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Je pense ici à mes amies que j'ai bien négligées (et elles se reconnaîtront toutes!), sans qu'aucune d'entre elles ne m'en tienne rigueur. Je pense aussi à Louis et à Ginette pour leurs mots d'encouragements.

Je remercie évidemment ma famille, mes frères David et Stéphane ainsi que ma sœur Manon, fidèle complice de toutes mes peines et bonheurs. Je ne peux passer sous silence la réception organisée pour souligner ce mémoire (avant même son dépôt, ce qui est plutôt risqué!). Comment ne pas remercier toutes les personnes présentes qui y ont participé. Je tiens toutefois à remercier tout particulièrement mes parents. Quels mots peuvent refléter toute la gratitude que j'ai envers eux ? Toujours présents, toujours patients et si généreux. Des parents qui par amour inconditionnel croient plus en vous que vous ne croyez en vous-même... À vous je dis merci pour tout le soutien que vous m'avez offert tout au long de la rédaction de ce mémoire et merci d'être pour moi des parents si merveilleux.

Ce mémoire je le dédie cependant à mon conjoint Denis. Sans lui, je dois bien l'avouer, j'aurais tout abandonné. En fait, je me suis engagée dans cette aventure sans convictions fermes, et ce, pour bien des raisons. Dans de telles circonstances, quelques coups de vent affaiblissent plus facilement la motivation. Mais voilà, pour Denis, l'abandon ne semblait pas

la bonne option. Bien que j'aie acquiescé, il m'aura fallu du temps, tout au cours de ce projet, pour bien comprendre le sens de ce qu'il me disait et pour, finalement, en retirer plaisir et satisfaction. C'est vrai que ce qui compte le plus c'est le cheminement, les apprentissages et particulièrement ceux qui se rapportent à soi-même. Merci de m'avoir encouragé à continuer, pour ton support indéfectible. Merci aussi pour toutes ces leçons de vie qui dépassent largement ces quelques lignes. C'est pour ça aussi que je t'aime tant...

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
RÉSUMÉ.....	xii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
MOBILISATION DU PERSONNEL	11
1.1. Origines du concept de mobilisation.....	11
1.2. Notion comportementale de la mobilisation.....	12
1.2.1. Inclusion des comportements intra rôle.....	13
1.2.2. Dimension collective de la mobilisation.....	15
1.2.2.1. Notion de masse critique.....	15
1.3. Définition du concept de la mobilisation	16
1.4. Comparaison entre la mobilisation et les concepts connexes.....	18
1.5. Dynamique mobilisatrice.	23
1.5.1. Respect du contrat de travail.....	24
1.5.2. Motivation individuelle.....	25
1.5.3. Mobilisation individuelle	26
1.5.4. Mobilisation collective.....	27

CHAPITRE II

CONCEPTION DE L'EMPOWERMENT	29
2.1 Origine de l' <i>empowerment</i>	29
2.1.1. Interdisciplinarité de l' <i>empowerment</i>	30
2.1.2. L' <i>empowerment</i> dans le domaine du management	33
2.2. Perspective structurelle de l' <i>empowerment</i>	36
2.2.1. Pratiques de partage du pouvoir.....	37
2.2.2. L' <i>empowerment</i> structurel dans le secteur hospitalier	40
2.3. Perspective psychologique de l' <i>empowerment</i>	42
2.3.1. Motivation intrinsèque relative à la tâche	44
2.3.1.1. Théorie des caractéristiques de l'emploi.....	46
2.3.1.2. Théorie de l'évaluation cognitive	47
2.3.2. Opérationnalisation de l' <i>empowerment</i> psychologique	50

CHAPITRE III

THÉORIES DES ÉCHANGES SOCIAUX, DES FONCTIONS SOCIALES ET DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	52
3.1. La théorie des échanges sociaux	53
3.2. La théorie de la production de fonctions sociales	56
3.2.1. Perspective des signaux relationnels.....	64
3.3. Théorie du contrat psychologique	66

CHAPITRE IV

MODÈLE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES	69
4.1. Modèle conceptuel	69

4.1.1.	Justification du modèle conceptuel.....	72
4.1.1.1.	L' <i>empowerment</i> structurel comme antécédent de l' <i>empowerment</i> psychologique.....	73
4.1.1.2.	Les comportements de mobilisation comme conséquence de l' <i>empowerment</i> psychologique.....	74
4.2.	Hypothèses de recherche.....	78
4.2.1.	Relation entre l' <i>empowerment</i> structurel et la mobilisation	78
4.2.2.	<i>Empowerment</i> structurel comme antécédent de l' <i>empowerment</i> psychologique...	82
4.2.3.	Les comportements de mobilisation comme conséquence de l' <i>empowerment</i> psychologique.....	87
4.2.4.	L' <i>empowerment</i> psychologique comme variable médiatrice	89

CHAPITRE V

LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	93
5.1. La collecte des données.....	93
5.2. La population étudiée.....	93
5.3. L'instrument de mesure.....	94
5.4. La mesure des variables	95
5.4.1. Les variables indépendantes	95
5.4.2. La variable dépendante	103
5.4.3. Les variables de contrôle	105
5.5. Cadre opérationnel de l'approche médiatrice.....	106

CHAPITRE VI

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	107
----------------------------------	-----

6.1. Hypothèse 1 : L' <i>empowerment</i> structurel est lié de façon significative à la mobilisation.	107
6.2. Hypothèse 2 : L' <i>empowerment</i> structurel est lié de façon significative à l' <i>empowerment</i> psychologique.	108
6.3. Hypothèse 3 : L' <i>empowerment</i> psychologique est lié de façon significative à la mobilisation	111
6.4. Hypothèse 4 : Lorsque l' <i>empowerment</i> psychologique est contrôlé, la relation entre l' <i>empowerment</i> structurel et la mobilisation n'est plus significative.	114

CHAPITRE VII

DISCUSSION DES RÉSULTATS	117
7.1. Caractéristiques individuelles	117
7.2. <i>Empowerment</i> structurel et comportements de mobilisation	119
7.3. <i>Empowerment</i> structurel et <i>empowerment</i> psychologique	122
7.4. <i>Empowerment</i> psychologique et mobilisation	124
7.5. <i>Empowerment</i> psychologique comme variable médiatrice	126
7.6. Le rôle du sens du travail	128
CONCLUSION	131
Apports des résultats	131
Limites de l'étude	137
Avenues de recherche	140
APPENDICE A	142
APPENDICE B	148

APPENDICE C	161
RÉFÉRENCES	171

LISTES DES FIGURES

Figure 1. Modèle de la mobilisation.....	7
Figure 1.1. Dynamique mobilisatrice	24
Figure 2.1. Lien entre les 4 cognitions de la tâche et la motivation intrinsèque relative à la tâche	49
Figure 3.1. Le positionnement des différents cadres	60
Figure 4.1. Classification des différentes formes d'alignement	70
Figure 4.2. Modèle conceptuel de la recherche.....	72
Figure 5.1. Modèle de médiation.....	106

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 2.1. Signification de l' <i>empowerment</i> à travers les disciplines et le temps.....	32
Tableau 5.1. Valeurs propres et pourcentage de variance expliquée par les facteurs principaux liés à la section sur l' <i>empowerment</i> structurel.	97
Tableau 5.2. Contribution factorielle finale après épuration.....	98
Tableau 5.3. Valeurs propres et pourcentage de variance expliquée par les facteurs principaux liés à la section sur l' <i>empowerment</i>	100
Tableau 5.4. Contribution factorielle finale après épuration.....	101
Tableau 5.5. analyse factorielle de second ordre.....	102
Tableau 5.6. Contribution factorielle de second ordre	102
Tableau 5.7. Valeurs propres et pourcentage de variance expliquée par le facteur.....	104
Tableau 5.8. Contribution factorielle finale	105
Tableau 6.1. Analyse de régression entre l' <i>empowerment</i> structurel et la mobilisation	108
Tableau 6.2. Analyse de régression entre l' <i>empowerment</i> structurel et le construit unidimensionnel de l' <i>empowerment</i> psychologique	109
Tableau 6.3. Analyse de régression entre l' <i>empowerment</i> structurel et chacune des dimensions de l' <i>empowerment</i> psychologique.....	110
Tableau 6.4. Analyse de régression entre le construit unidimensionnel de l' <i>empowerment</i> psychologique et la mobilisation.....	112
Tableau 6.5. Analyse de régression entre le construit multidimensionnel de l' <i>empowerment</i> psychologique et la mobilisation.....	113

Tableau 6.6. Analyse de régression entre le construit unidimensionnel de l' <i>empowerment</i> psychologique, l' <i>empowerment</i> structurel et la mobilisation.	115
Tableau 6.7. Analyse de régression entre le construit multidimensionnel de l' <i>empowerment</i> psychologique, l' <i>empowerment</i> structurel et la mobilisation.	116
Tableau A.1. Les comportements hors- rôle et les comportements de spontanéité organisationnelle	142
Tableau A.2. Les comportements organisationnels pro-sociaux	143
Tableau A.3. Les comportements de citoyenneté organisationnelle	144
Tableau A.4. Comportements de performance contextuelle	145
Tableau A.5. Comportements de performance de citoyenneté.....	146
Tableau A.6. Comportements de mobilisation collective.	147

RÉSUMÉ

Au cours des dernières années, les hôpitaux du Québec ont été soumis à de nombreuses transformations qui, selon plusieurs observateurs, n'ont pas réussi à intégrer la question des ressources humaines. Aujourd'hui, la mobilisation du personnel est un enjeu prioritaire au sein des hôpitaux québécois. Les études américaines « magnet hospitals » notent que les hôpitaux les plus performants en matière de soins, d'attraction et de rétention auprès du personnel soignant et de l'ensemble de leurs employés, partagent des caractéristiques communes. Elles se distinguent entre autres par une organisation du travail axée sur l'autonomie et la participation des travailleurs; aspects communément désignés dans la littérature sous le vocable d'*empowerment* structurel. Parallèlement, au Québec, de récents résultats indiquent que les infirmiers et infirmières ont une perception faible d'autonomie et de contrôle dans leur pratique. Cherchant à expliquer les échecs organisationnels relatifs à l'*empowerment* structurel, de récentes recherches suggèrent toutefois que l'aspect subjectif et cognitif du pouvoir (*empowerment* psychologique) soit une condition essentielle à l'influence de ces changements structurels sur les comportements des employés. Or, les résultats de notre enquête auprès de 298 répondants d'un hôpital de Montréal confirment l'hypothèse générale de ce mémoire à l'effet que l'*empowerment* psychologique constitue un médiateur entre l'*empowerment* structurel et les comportements de mobilisation. Plus précisément, le sens s'avère la cognition déterminante de l'*empowerment* psychologique, et les pratiques de consultation sont les plus importantes en regard de la mobilisation.

Mots-clés : Empowerment, Mobilisation, Médiation, Sens du travail, Consultation des employés, Hôpital

INTRODUCTION

Le phénomène du vieillissement de la population et les restrictions budgétaires ont révélé la fragilité des systèmes de santé des pays occidentaux. La complexité accrue des actes médicaux exerce des pressions élevées sur les coûts de la santé, remettant en question la capacité de l'État à assumer seul la gestion de la santé. En effet, les déséquilibres financiers limitent les actions des pouvoirs publics dans un environnement que l'on peut qualifier de turbulent et d'incertain (OCDE 1995). À la question « pourquoi les systèmes de santé sont-ils si difficiles à gérer ? », Glouberman et Mintzberg (2002) répondent : « *L'explication évidente est que ce système est l'un des plus complexes de la société contemporaine. Les hôpitaux, en particulier, sont considérés comme des organisations extraordinairement compliquées.* » (p. 12) Il apparaît qu'aucun pays n'échappe aux problèmes complexes engendrés par ce secteur. Chacun d'entre eux tente certaines initiatives de réformes, plus ou moins en profondeur, en fonction de leurs propres caractéristiques, besoins et priorités (Glouberman et Mintzberg, 2002; OMS, 2000).

Au cours des dernières années, le système de la santé et des services sociaux au Québec a subi plusieurs réformes et demeure encore aujourd'hui un système en évolution (Lamothe, 2002). En fait, il n'existe pas de répertoire au Québec permettant la recension des nombreuses restructurations réalisées au sein de chaque établissement du réseau de la santé (Contantriopoulos et al., 2005). Le Québec des années 90 était placé devant une situation difficile émanant, entre autres, de pressions intenses d'ordre économique, démographique et technologique (Lamothe, 2002; Dubois et Dussault, 2002). La réponse des pouvoirs politiques sur le système des soins de santé est drastique : compressions budgétaires importantes, rationalisation des ressources, programmes de départs volontaires, fusions et fermetures d'établissements, redéfinitions des activités et répartition géographique des établissements. (Dubois et Dussault, 2002). Dans la foulée de la rationalisation des effectifs, la perte d'une proportion importante de personnel qualifié (4200 infirmières lors du

programme de retraite anticipée de 1997) jumelée à cette réingénierie des soins, ont exposé principalement le personnel soignant à une surcharge de travail entraînant diverses menaces et conséquences pour leur santé, leur qualité de vie au travail et la qualité des soins dispensés (Adams et al., 2000; Dubois et Dussault, 2002). Créant une onde de choc, ces décisions ont modifié considérablement l'organisation des services et l'environnement de travail du personnel (Dubois et Dussault, 2002; Lamothe, 2002).

Devant l'ampleur des défis du réseau de la santé, certaines questions se posent. Comment atteindre les objectifs visés dans un climat de travail où règne une certaine insatisfaction et une érosion de l'engagement ? Comment gagner la confiance d'employés soumis à une série de décisions qui leur semblent ordonnées et arbitraires ? Tel que suggéré par Bareil et al., (2002), une partie de l'adéquation touche le climat de travail sous l'angle de la mobilisation du personnel. Le développement de ce type de comportement dans le réseau de la santé est considéré comme une priorité par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. Les études sur les comportements de mobilisation suggèrent que l'individu mobilisé est celui qui va non seulement respecter son contrat de travail, mais également manifester du dévouement dans son travail, de la collaboration et une orientation client (Tremblay et Wils, 2005). En effet, la mobilisation du personnel est un incontournable devant l'ampleur des ces défis : mais encore faut-il tenter de rétablir un climat favorable afin de susciter ces comportements positifs et collectifs. En cette matière, force est de constater que l'état de la situation ne représente pas un mince défi.

Une récente enquête nationale sur le travail et la santé du personnel soignant (ENTSPI, 2005), indique que 67 % (soit les deux tiers des infirmières¹ au Canada) a l'impression d'avoir trop de travail, et 45 % n'a pas assez de temps pour s'acquitter de l'ensemble de leurs tâches. Lorsque l'on évalue ces résultats par province ou territoire, ils sont significativement plus problématiques au Québec que partout ailleurs. Cette situation de surcharge, en plus du

¹ Le terme « infirmière » sera privilégié dans le présent document comme le recommande le rapport ENTSPI (2005). En effet, la proportion de femmes dans la profession est telle, qu'il semble plus judicieux d'utiliser le féminin, et ce, sans négation des droits des infirmiers ou de leur importance dans la présente recherche.

sentiment d'avoir peu d'autonomie et de contrôle dans leur emploi, mènerait éventuellement à des comportements de retrait tels l'absentéisme et les départs volontaires (Ito et al., 2001). En effet, au Canada, plus de 25 % du personnel infirmier mentionne avoir peu de contrôle et d'autonomie dans leur pratique professionnelle. Tout ceci illustre bien que dans le réseau de la santé, le personnel soignant est confronté à une charge de travail excessive jumelée à une marge d'autonomie et de contrôle limitée dans leurs tâches, et ce, depuis fort longtemps. Cette situation a généré un milieu de travail dans lequel l'intention de quitter la profession est en croissance (Jourdain et Chênevert, 2007) et vers lequel de moins en moins de finissants collégiaux et universitaires semblent intéressés.

Or, les études réalisées depuis plus de 20 ans aux États-Unis suggèrent que les hôpitaux qui réussissent à avoir du succès au niveau de l'attraction, de la mobilisation et de la rétention du personnel, partagent des caractéristiques communes (McClure et al., 2002; Hinshaw, 2002; Kramer et Schmalenberg, 2002; Aiken, 2002). En outre, ils favoriseraient une plus grande autonomie et un plus grand contrôle dans la pratique médicale, jumelés à des relations de coopération entre les différents professionnels de la santé ainsi qu'un support indéfectible du superviseur et de l'organisation. Ils ont également procédé à une réduction des niveaux hiérarchiques entre les paliers cliniques et administratifs, de manière à améliorer la qualité des communications entre les gestionnaires et le personnel soignant, et à décentraliser la prise de décisions. La stratégie de gestion ainsi adoptée s'apparente à ce que nous désignons dans la littérature de gestion, sous le vocable « *d'empowerment* », notion relative au pouvoir et à l'autorité alloués aux employés dans leur travail (Laschinger et al., 2004; McClure et al., 2002).

C'est dans ce contexte qu'un bassin important d'études suggère l'importance du concept d'*empowerment* dans le secteur de la santé (Laschinger et al., 2004; Kramer et Schmalenberg, 2002; Hinshaw, 2002) et d'autant plus, dans un processus de restructuration des soins de santé. En effet, suite à une série d'entrevues semi-dirigées visant à comprendre le vécu des infirmières lors de la restructuration de leur établissement, St-Onge et al. (2003) concluent qu'il est doublement important dans des organisations en changement de permettre l'émergence d'un sentiment de pouvoir. Selon leurs constats, cet environnement chaotique et

transitionnel conduit les gens à se sentir dévalorisés et frustrés. Ainsi, ce « sens de pouvoir » se veut l'outil qui aiderait les infirmières à gérer ces pressions et les combats pour maintenir des soins de qualité (St-Onge et al., 2003).

En définitive, l'*empowerment* chez le personnel soignant semble être l'un des éléments déterminants de la réussite du processus de changements engagé par la réforme.

Toutefois, la notion d'*empowerment* n'est pas unidimensionnelle et renvoie communément à deux perspectives différentes au sein de la littérature. Il y a la perspective structurelle et la perspective psychologique. La première considère l'*empowerment* sous un angle plus objectif et s'intéresse aux structures, pratiques et politiques favorisant le partage du pouvoir entre la hiérarchie et les employés de l'organisation. La seconde, beaucoup plus récente, est issue d'un recadrage en psychologie et s'intéresse à l'aspect subjectif et motivationnel du pouvoir. Elle porte sur la perception de pouvoir et d'influence sous l'angle cognitif des employés, et ce, généralement en termes de sens, d'impact, d'autodétermination et de compétences (Spreitzer, 1995). Quinn et Spreitzer, (1997) soulignent que les échecs organisationnels en matière d'*empowerment* seraient relatifs à l'incompréhension de la complémentarité entre ces deux perspectives. Pionnière en la matière, Spreitzer (2007) milite d'ailleurs pour une meilleure intégration de ces deux perspectives.

Or, les recherches récentes suggèrent que l'aspect subjectif ou cognitif du pouvoir serait une condition essentielle à l'influence des changements structurels sur les comportements des employés. Tel que le suggère Forrester (2000), les organisations qui délèguent des responsabilités sans transfert réel de pouvoir, ou encore qui transforment l'organisation du travail sans se soucier du niveau d'*empowerment* psychologique des employés (Spreitzer, 1995a), connaissent souvent des échecs. C'est dans ce contexte que le modèle de la mobilisation développé par Tremblay et Simard (2005) suggère que des conditions psychologiques favorables, telles que l'*empowerment* psychologique, sont intermédiaires dans la relation entre l'*empowerment* structurel et les comportements de mobilisation (Tremblay et al., 2005; Tremblay et Simard, 2005).

Objectifs et pertinence de l'étude.

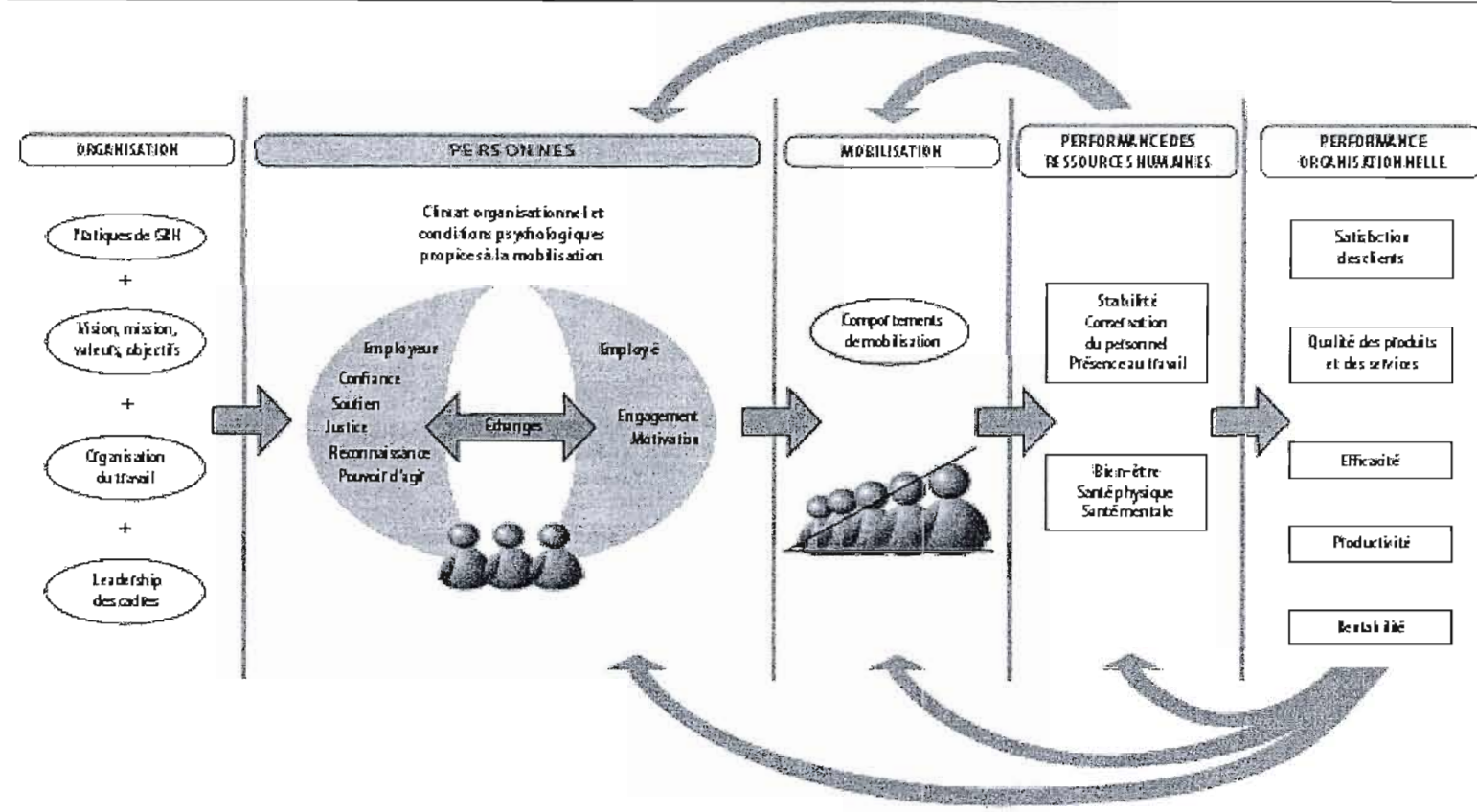
L'objectif principal de ce mémoire est de vérifier dans quelle mesure la dimension psychologique de l'*empowerment* est essentielle dans la relation entre l'*empowerment* structurel et les comportements de mobilisation. En effet, puisque l'*empowerment* des employés se veut une caractéristique centrale des hôpitaux américains reconnus comme étant les plus performants, il semble prioritaire d'évaluer dans quelle mesure les employés ont la perception de détenir du pouvoir et du contrôle dans leur travail, et de quelle façon interviennent les facteurs cognitifs associés à l'*empowerment* psychologique. Cette réalité nous mène à proposer la question de recherche suivante :

Dans quelle mesure l'*empowerment* psychologique agit-il en tant que variable médiatrice dans la relation entre l'*empowerment* structurel et les comportements de mobilisation des employés du réseau de la santé québécois?

La mobilisation des ressources humaines étant désormais un enjeu formel et prioritaire dans le réseau de la santé du Québec, cette étude vise également à répondre aux préoccupations des praticiens de ce secteur d'activités. En d'autres termes, notre étude se veut aussi un effort pour mieux cerner la problématique de la mobilisation des ressources humaines dans le réseau de la santé. Nous souscrivons en effet à l'idée qu'en tant que science appliquée, nos efforts doivent répondre aux besoins organisationnels. À cet égard, le modèle proposé par Tremblay et Simard (2005) à la figure 1, qui suggère une démarche systématique et un portrait complet en termes de leviers, de conditions psychologiques intermédiaires et de conséquences de la mobilisation, représente notre cadre de référence.

Tel que nous l'avons déjà souligné, ce modèle suggère que des conditions psychologiques favorables, telles que l'*empowerment* psychologique (traduit par le terme « pouvoir d'agir »), sont intermédiaires dans la relation entre l'organisation du travail (synonyme ici d'*empowerment* structurel) et les comportements de mobilisation. Or, notre étude permettra, en quelque sorte, de valider certains aspects du modèle conceptuel proposé, tout en s'appuyant sur l'une des théories sous-jacentes à ce modèle, soit la théorie des échanges

sociaux. Brièvement, cette théorie stipule qu'une relation s'établissant entre un employé et son supérieur ou son organisation engendre, lorsque celle-ci est satisfaisante aux yeux de l'employé, un sentiment d'obligation ou de réciprocité envers l'autre qui outrepassa la notion purement économique et instrumentale de l'intérêt que l'on porte à cette relation d'échange (Blau, 1964).



(Source : Tremblay et Simard, 2005)

Figure 1 : Modèle de la mobilisation

C'est dans ce contexte que certaines caractéristiques de l'*empowerment* telles que le travail d'équipe, l'autonomie et la consultation, lesquels, en plus d'avoir un effet positif sur la satisfaction et la rétention du personnel soignant, conduiraient à un plus faible taux de détresse psychologique (*burnout*) et à de meilleurs résultats, en regard des patients, de leur satisfaction et des soins qui leur sont apportés, incluant même une diminution du taux de mortalité (Aiken, 2002). Force est de constater que ces performances, tant au niveau des ressources humaines qu'au niveau organisationnel, ont beaucoup en commun avec ce que suggère le modèle conceptuel de la mobilisation proposé par Tremblay et Simard (2005).

Bien qu'une démarche de mobilisation réfléchie et efficace comme le souligne Tremblay et al, (2005) doive démontrer un degré élevé de cohérence et de complémentarité entre les leviers d'action proposés (voir le modèle), l'amalgame des écrits théoriques et empiriques exposés jusqu'ici, jumelé à la situation des infirmières et d'un secteur hospitalier au Québec en pleine mutation, nous amène à conclure de l'importance prioritaire d'une meilleure compréhension du rôle de l'*empowerment*, tant dans sa perspective structurelle que psychologique en regard de l'adoption de comportements de mobilisation, et ce, auprès d'un échantillon représentatif des catégories de travailleurs des hôpitaux. À l'instar de Tremblay (2002), nous croyons en effet qu'on se mobilise quand on nous en offre l'opportunité, et qu'en ce sens, « *Le pouvoir constitue le bateau amiral de la mobilisation* » (p. 22).

Le premier chapitre de ce mémoire sera consacré au concept de la mobilisation qui constitue la variable dépendante de cette étude. Il présentera l'origine de ce concept ainsi que les différents comportements qui y sont associés. Nous y aborderons également les différents concepts similaires qui ont été utilisés dans la littérature et plus particulièrement les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous concluons ce chapitre en présentant la dynamique mobilisatrice, afin d'illustrer la séquence des comportements menant à une organisation mobilisée.

Le deuxième chapitre présentera le concept d'*empowerment* et ses origines. Nous y aborderons plus particulièrement la place de ce concept dans les sciences de la gestion. Une attention particulière sera consacrée à définir les deux dimensions les plus véhiculées de l'*empowerment*,

soit l'*empowerment* structurel et l'*empowerment* psychologique. Une mise en contexte dans le secteur de la santé sera réalisée afin d'ancrer la dimension structurelle de l'*empowerment* dans la réalité des hôpitaux faisant l'objet de cette étude. La motivation intrinsèque relative à la tâche, par l'entremise des caractéristiques de l'emploi et de l'évaluation cognitive, sera mise à profit afin de camper la dimension psychologique de l'*empowerment*. Ce chapitre se terminera par une opérationnalisation du concept d'*empowerment* psychologique, tel que recommandé par Spreitzer (1995a).

Dans le troisième chapitre, nous présenterons les théories sous-jacentes au modèle conceptuel de cette étude. Afin de mieux comprendre le réseau nomologique que l'on cherche à valider dans cette étude, la théorie des échanges sociaux sera mise à contribution. Toutefois, afin de mieux justifier le modèle conceptuel de cette étude, nous avons jugé opportun de faire intervenir la théorie de la production de fonctions sociales et la théorie du contrat psychologique.

Le quatrième chapitre présentera le modèle conceptuel de cette étude ainsi que les recherches empiriques à l'origine des hypothèses proposées. Nous y aborderons plus particulièrement le lien entre les différentes composantes de l'*empowerment* structurel et la mobilisation ainsi que le lien entre ces composantes et l'*empowerment* psychologique. Nous présenterons également les études qui ont suggéré un lien entre l'*empowerment* psychologique et la mobilisation, pour terminer avec une description des études ayant pour visée d'illustrer le rôle médiateur de l'*empowerment* psychologique dans la relation entre l'*empowerment* structurel et la mobilisation.

Dans le cinquième chapitre, nous aborderons les éléments méthodologiques de cette recherche. La population étudiée sera décrite relativement à sa provenance et à son taux de représentativité. L'instrument de mesure utilisé sera analysé en profondeur, ainsi que la construction des différentes variables. Les résultats des différentes analyses factorielles seront également présentés. Nous terminerons ce chapitre en expliquant le choix des analyses statistiques qui ont été retenues pour répondre aux différentes hypothèses formulées dans le chapitre précédent.

Le sixième chapitre sera consacré à la présentation des résultats obtenus à la suite des différentes analyses statistiques utilisées. Les résultats présentés seront le fruit des analyses de régression et auront pour objectif de confirmer ou d'infirmer les différentes hypothèses formulées suivant les recommandations de Baron et Kenny (1986).

Les éléments de discussion seront abordés dans le septième chapitre. Nous chercherons à interpréter les différents résultats obtenus en relation avec les différentes théories sous-jacentes qui les appuient. Nous tenterons également de comprendre pourquoi certains résultats pourraient apparaître discordants par rapport à la littérature. Nous ferons également un retour sur la littérature pour chacune des hypothèses formulées en fonction des résultats obtenus.

La conclusion traitera des principaux apports de la recherche et de ses limites sur le plan de l'échantillonnage, de la mesure des variables et des méthodes d'analyse utilisées. Nous porterons aussi une attention particulière, aux implications pratiques ainsi qu'aux avenues futures de recherche nécessaires à l'avancement des connaissances dans le domaine de l'*empowerment* et de la mobilisation.

CHAPITRE I

MOBILISATION DU PERSONNEL

L'importance désormais reconnue des ressources humaines au succès organisationnel n'est certes pas étrangère au fort engouement que connaît actuellement le concept de la mobilisation, tant auprès des chercheurs que des praticiens. L'objectif de ce chapitre est donc de mieux circonscrire ce concept. Pour ce faire, les trois premières sections dresseront un portrait large et évolutif de la littérature sous-jacente à ce concept. Par la suite, nous présenterons les diverses composantes de la définition adoptée dans ce mémoire afin d'en dresser les pourtours. C'est principalement à partir de cette définition que nous analyserons par la suite les similitudes et distinctions entre la mobilisation et certains concepts comparables. Finalement, nous présenterons le modèle dynamique des comportements de mobilisation sur lequel s'appuie notre construit cible.

1.1. Origines du concept de mobilisation

La mobilisation du personnel trouve assurément son origine auprès des recherches portant sur la performance comportementale et plus précisément auprès de celles qui distinguent la performance dans la tâche, de la performance « hors rôle », élargissant ainsi la notion de performance (Charles-Pauvers et al., 2006). Dans un même ordre d'idée, Kartz (1964) propose que le bon fonctionnement d'une organisation nécessite des employés innovateurs et spontanés dans leurs activités. Définissant ces comportements comme des activités qui vont au-delà du rôle prescrit, celui-ci fût, en effet, l'un des pionniers à souligner l'importance cruciale des comportements discrétionnaires, c'est-à-dire, des comportements habituellement non pris en compte par le système formel d'évaluation et de récompenses, mais qui procurent

à l'organisation les ressources vitales pour s'adapter et innover dans une perspective de pérennité. Kartz (1964) soutient d'ailleurs que : « *an organization, which depends solely upon its blueprints of prescribed behaviour, is a very fragile social system* » (p. 132).

Notant l'apport important de certains comportements hors rôles, ce champ de recherche tend particulièrement à explorer ces comportements de nature informelle qui profite à l'organisation. Outre les comportements de mobilisation (construit cible adopté dans ce mémoire), ces familles de comportements ont été qualifiées dans la littérature sous divers vocables tels que les comportements hors rôle, pro-sociaux, et de citoyenneté organisationnelle (*OCB*), pour ne nommer que ceux-là. La communauté scientifique a par ailleurs publié un nombre important d'articles sur le sujet (Podsakoff et al., 2000). Toutefois, si les écrits portant sur la mobilisation se sont certainement inspirés de ces familles de comportements, cette dernière tend maintenant à se développer au sein de son propre corpus théorique. En effet, la majorité des travaux de recherche anglo-saxons réalisés sur des construits similaires à la mobilisation se sont principalement intéressés à l'identification de ces différents comportements liés à la performance et très peu sur la clarification des aspects conceptuels sous-jacents au construit de la mobilisation.

1.2. Notion comportementale de la mobilisation

La mobilisation se traduit par des comportements (ou actions) et non pas par des attitudes (Tremblay, 2002). Bichon (2005) précise que : « *L'attitude correspond à un état mental prédisposant à l'action, tandis que la conduite désigne l'action proprement dite, c'est-à-dire, un ensemble d'activités directement observables* » (p. 52). Somme toute, que les termes action, conduite ou comportement soient utilisés, Tremblay (2002) résume bien l'idée que la mobilisation ne fait pas partie du domaine des intentions.

Pour Tremblay (2002), l'effort discrétionnaire d'un individu est un indicateur comportemental de la mobilisation. À ce titre, et à plusieurs égards, la mobilisation entretient

une forte proximité avec les recherches portant sur les comportements laissés à la discrétion des employés; courant émanant des États-Unis et popularisé sous le nom de *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Organ et Ryan, 1995; Organ, 1988). Selon ces auteurs, un comportement de citoyenneté organisationnel se rapporte à un individu dont les comportements sont orientés, entre autres, vers l'altruisme, l'esprit sportif, les initiatives personnelles et le respect des valeurs organisationnelles. Organ (1988) définit les comportements de citoyenneté organisationnelle comme suit:

« Individual behaviours that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organisation. By discretionary we mean that the behaviour is not an enforceable requirement of the person's employment contract with the organization; the behaviour is rather a matter of personal choice, such that omission is not generally understood as punishable » (Organ, 1988: 4).

Comme nous le constatons dans cette définition, le caractère discrétionnaire de ces comportements implique qu'ils ne soient pas prescrits (ou exigés dans le contrat de travail) et par conséquent, ne soient pas explicitement reconnus par le système de rémunération en place. Cependant, un effort de conceptualisation récent nous permet d'établir que la mobilisation (ou l'employé mobilisé) ne se définit pas exclusivement en regard de ces actions discrétionnaires. En effet, la mobilisation en tant que dynamique mobilisatrice, pourrait inclure des comportements faisant partie ou non du contrat de travail, rémunérés ou non, soit des comportements intra-rôles (Tremblay et Wils, 2005). Puisque cet aspect de la mobilisation a connu une certaine évolution dans la littérature, nous examinerons cette évolution et les fondements qui s'y rattachent.

1.2.1. Inclusion des comportements intra-rôles

Une enquête réalisée auprès d'une centaine de responsables des ressources humaines visant à décrire les comportements d'un employé mobilisé indique qu'un employé mobilisé est celui qui met beaucoup d'énergie dans son travail et déploie des efforts au-dessus de la normale

(Wils et al., 1998). L'effort discrétionnaire (tel que décrit précédemment), se veut donc pour eux l'indicateur comportemental exclusif d'un employé mobilisé. S'appuyant sur ces résultats et sur la proximité du concept d'OCB, Tremblay (2002) souligne que fondamentalement, les comportements de mobilisation ne font pas partie du contrat de travail et ne sont donc pas rémunérés comme tels. Cependant, une démarche inductive, telle que celle préconisée par Wils et al., (1998), peut déboucher sur un concept opératoire isolé. Nous comprenons que le point de vue des responsables des ressources humaines (l'échantillon de l'enquête réalisée), bien que pertinent, ne pouvait être utilisé pour généraliser des résultats ou pour définir globalement ce qu'est un employé mobilisé (leurs perceptions et désirs constituant un biais important). Nonobstant cet imbroglio, l'inclusion dans la littérature des comportements intra-rôles (faisant partie du contrat de travail) au niveau de la mobilisation s'explique surtout par le fait que la mobilisation ne soit pas un concept binaire et qu'il existe plusieurs stades de mobilisation (Tremblay et Wils, 2005).

De ce fait, un employé respectant exclusivement les termes de son contrat de travail, mais de façon pleinement satisfaisante, constitue en quelque sorte une « amorce » à la mobilisation (Tremblay et Wils, 2005; Simard et Tremblay, 2005). Comme le résumait Goyette et Mathieu (2005), un employé doit être motivé au travail avant d'être mobilisé. De plus, les écrits portant sur le concept de la mobilisation ne souscrivent pas à l'idée d'une quelconque forme de gratuité ou de non reconnaissance comme indicateur du degré de mobilisation (Simard et Tremblay, 2005; Tremblay et Wils, 2005). Toutefois, il importe de préciser qu'en tant que concept visant l'accroissement de la performance organisationnelle, la mobilisation repose sur l'adoption de comportements discrétionnaires et suppose une contribution dépassant les exigences du contrat de travail (Tremblay et Wils, 2005; Wils et al., 1998). Cet aspect de performance relatif à la mobilisation nous conduit à aborder la dimension collective de la mobilisation.

1.2.2. Dimension collective de la mobilisation

Un consensus porte sur le fait que la mobilisation en management traduise la nécessité de mettre en commun des efforts et de rassembler les intelligences. Archier et Sérieyx (1984) exposent bien cette idée :

Il faut mobiliser, chaque jour, les femmes et les hommes de l'entreprise, leur intelligence, leur imagination, leur cœur, leur esprit critique, leur goût du jeu, du rêve, de la qualité, leur talent de création, de communication, d'observation, bref leur richesse et leur diversité; cette mobilisation peut seule permettre la victoire dans un combat industriel, dorénavant de plus en plus âpre (Archier et Sérieyx, 1984 : 29).

La notion de « combat industriel » utilisée précédemment par ces auteurs, n'est pas étrangère au fait que nombre de travaux, traitant de la mobilisation, spécifient que cette notion tire ses origines du vocabulaire militaire mettant en jeu les notions d'urgence et de situation de guerre (Tremblay et Wils, 2005; Guerrero et Sire, 2001). En effet, ce parallèle cherche à illustrer que pour survivre, une organisation se doit d'être plus qu'efficace dans un climat d'intense concurrence et que celle-ci doit faire appel à tous ses employés. Bien entendu, la mobilisation en management se veut une démarche volontaire, basée sur l'adhésion des employés aux objectifs de l'entreprise, et se distançant ainsi du sens propre et militaire du terme lorsqu'il est question d'ordonner (Tremblay et Wils, 2005; Guerrero et Sire, 2001). L'indicateur de ce phénomène collectif se traduit notamment par la notion de « masse critique » identifiée par Tremblay et Wils (2005).

1.2.2.1. Notion de masse critique

La notion de « masse critique » est importante à prendre en considération. Premièrement, une organisation ne peut aspirer à mobiliser tous ses employés (Guerrero et Sire, 2001; Tremblay et Wils, 2005). Elle doit néanmoins atteindre un certain nombre d'employés mobilisés afin de

produire d'une part les effets escomptés sur la performance (Simard et Tremblay, 2005; Tremblay et Wils, 2005; Masse et Wils, 2004; Tremblay, 2002), et d'autre part, de susciter un effet d'entraînement. En effet, à l'image d'une « tache d'huile », la mobilisation est considérée comme un phénomène exponentiel (Tremblay et Wils, 2005). La mobilisation en son sens pur n'est donc pas une affaire individuelle (Tremblay, 2002). Elle fait une large place au collectif de travail, à l'équipe, à la coordination, à la coopération et à l'interaction entre les individus. Il est question ici des comportements discrétionnaires des individus qui contribuent à l'efficacité et à la performance de l'organisation par leurs effets positifs sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail (Tremblay et Wils, 2005; Tremblay et Simard, 2005; Charles-Pauvers et al., 2006). En définitive, un consensus porte sur le fait que la mobilisation est un concept ayant une orientation collective (Bichon, 2005). Reste à savoir ce qu'est la mobilisation des employés. Comme le souligne Masse, (2004), malgré la popularité de la mobilisation, ce terme, principalement utilisé au Québec et en France, n'a pas toujours été clairement défini.

1.3. Définition du concept de la mobilisation

Comme le soulignent Wils et al., (1998), à l'image de bien des concepts, la mobilisation est composée de plusieurs facettes. Ainsi, la littérature nous permet d'établir que la mobilisation s'interprète principalement de deux façons (Wils et al, 1998; Bichon, 2005). La première perspective correspond au processus organisationnel de mobilisation. La seconde, selon une optique individuelle de la mobilisation, s'intéresse aux comportements de mobilisation adoptés par les salariés. Conséquemment, la majorité des définitions et interprétations proposées de la mobilisation découle de ces deux perspectives.

En tant que processus de gestion, la mobilisation désigne globalement un processus organisationnel à caractère prescriptif visant essentiellement à mobiliser le personnel dans le sens des prérogatives organisationnelles (Wils et al, 1998; Bichon, 2005). Par exemple, Laflamme (1998) rapporte que : « *la mobilisation consiste à canaliser les efforts et les énergies des individus et des groupes afin que ces derniers atteignent un ou des objectifs* ».

identifiés par l'organisation et qu'ils maintiennent leurs efforts pendant une certaine période » (p. 89). Pour sa part, Quay (1999) définit la mobilisation au niveau organisationnel comme étant : « *un processus de ralliement et d'incitation des différents segments de l'organisation à entreprendre une action conjointe pour réaliser des objectifs communs de changements* » (p. 330). Guerrero et Sire (2001) proposent que : « *Mobiliser les ressources humaines dans l'entreprise c'est agir sur l'attachement du salarié dans le but de développer des attitudes et des comportements individuels qui concourent à la réalisation des objectifs de l'organisation* » (p. 86). Enfin, pour Louart et Beaucourt (1992), la mobilisation est : « *un moyen de faire converger les efforts individuels, en les intégrant à une dynamique globale qui réponde aux objectifs de l'organisation* » (p. 55). L'ensemble de ces définitions s'articule principalement autour des objectifs organisationnels, la plupart, soutenus par le caractère collectif de la mobilisation.

Selon une optique individuelle, on cherchera à définir ce qu'est un employé mobilisé, non pas en fonction de la nature des comportements, mais davantage selon l'orientation des comportements (Bichon, 2005). Guerrero et Sire (2001) soutiennent : « (...) *qu'un salarié mobilisé se caractérise par des actions orientées vers les objectifs du groupe et de l'entreprise* » (p. 84). Wils et ses collègues (1998) définissent l'employé mobilisé comme étant : « *une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement (c'est-à-dire sur les priorités organisationnelles) et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant* » (p. 32). S'inspirant de cette définition, Bichon (2005) propose que la mobilisation collective renvoie aux comportements que l'individu manifeste dans son collectif de travail, c'est-à-dire par : « *l'acte manifesté volontairement et intentionnellement par le salarié, qui se traduit par des efforts déployés à l'égard des autres membres de son collectif de travail* » (p. 63). Tel que nous l'avons souligné précédemment, l'amalgame de ces définitions décrit principalement deux réalités ou facettes distinctes de la mobilisation.

Bien que la définition que nous retenons pour ce mémoire se veut, en quelque sorte, une réconciliation des différents essais précédents, c'est à partir de l'évolution et de l'ensemble des considérations conceptuelles présentées jusqu'ici que Tremblay et Wils (2005) définissent la mobilisation des employés comme étant : « *Une masse critique d'employés qui*

accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (p. 38).

Cette définition, d'un point de vue organisationnel, représente la mobilisation dans sa forme recherchée. Conséquemment, elle sous-entend ce qu'est la mobilisation individuelle (un employé mobilisé), mais s'appréhende sous son angle collectif. Elle englobe non seulement la direction des comportements (le groupe et l'organisation), mais apporte aussi une contribution intéressante en incluant la nature de certains comportements directement rattachés à la notion d'altruisme (c'est-à-dire bénéfiques au bien-être des autres), ce qui lui donne aussi un caractère distinctif. En effet, Tremblay et Wils, (2005) insistent sur le fait qu'un employé mobilisé doit être intéressé à dépasser son intérêt personnel pour le bien commun.

1.4. Comparaison entre la mobilisation et les concepts connexes

Au cours des dernières années, nous avons été témoins d'une prolifération des recherches concernant les comportements positifs au travail liés à la performance organisationnelle (Podsakoff et al., 2000). Nous nous sommes inspirés de la revue de Masse (2004) ainsi que de Tremblay et Wils (2005) portant sur les principales conceptions de ces comportements positifs, c'est-à-dire :

- les comportements hors rôle;
- les comportements de spontanéité organisationnelle;
- les comportements « pro-sociaux »;
- les comportements de citoyenneté organisationnelle;
- les comportements de performance contextuelle;
- les comportements de performance de citoyenneté;
- les comportements de mobilisation.

Notre analyse vise principalement à évaluer le degré de correspondance entre la définition adoptée dans ce mémoire et ce qu'elle sous-entend par rapport aux diverses conceptions comportementales présentées².

Tout d'abord, voici une brève présentation visant à introduire les comportements organisationnels comparables aux comportements de mobilisation adoptés dans ce mémoire. Afin d'alléger le texte, les tableaux synthèses vous sont présentés à l'appendice A et exposent globalement les comportements identifiés, les définitions et le caractère intra- et/ou extra-rôle du concept en question. Regardons succinctement la synthèse de ces tableaux.

Le tableau A.1 (appendice A) présente une synthèse des comportements identifiés comme étant des comportements hors rôle (*extra-role behaviours*) ainsi qu'une synthèse des comportements de spontanéité organisationnelle. La conceptualisation des « comportements hors rôle » proposée par Van Dyne et al., (1995), se révèle être la plus élargie des diverses familles comportementales proposées dans la littérature (Tremblay et Wils, 2005). En effet, celle-ci englobe tous les comportements discrétionnaires allant au-delà des attentes existantes. Ces comportements sont de nature volontaire et intentionnelle, doivent être positifs pour l'organisation et se font sans attente d'une récompense quelconque, c'est-à-dire, de façon désintéressée (Van Dyne et al., 1995). George et Brief (1992) ont introduit la notion de comportements de « spontanéité organisationnelle » en spécifiant le caractère hors rôle et volontaire de ces comportements ainsi que leurs contributions à l'efficacité organisationnelle.

Le tableau A.2 (appendice A) présente une synthèse des comportements « pro-sociaux » que Brief et Motowidlo (1986) décrivent comme étant dirigés vers un individu, un groupe ou l'organisation avec lesquels l'employé est en interaction. Intra- ou extra-rôle, ces comportements sont exécutés afin de promouvoir le bien-être de l'individu, du groupe ou de l'organisation selon la cible vers laquelle ils sont dirigés. Or, ces comportements peuvent être fonctionnels ou dysfonctionnels pour l'organisation. Par exemple, un employé pourrait

² Pour une analyse des chevauchements et similitudes entre les comportements identifiés par différents auteurs, voir Tremblay et Wils, 2005 (p. 38 et 39).

donner la priorité aux intérêts d'un client avant ceux de l'organisation, ou encore aider un collègue en dissimulant une faute.

Le tableau A.3 (appendice A) présente les « comportements de citoyenneté organisationnelle » (*OCB*). Le concept d'*OCB* répond à la conviction que la satisfaction au travail fait apparaître l'envie d'aider ses collègues et les prédispose à coopérer. Il recouvre en particulier les comportements que les responsables hiérarchiques auraient envie de demander sans toutefois pouvoir le faire (Organ, 1997). Soulignons que ces comportements peuvent être divisés en deux sous-catégories, soit les *OCB-I* et les *OCB-O*. Les *OCB-I* sont des comportements profitant aux individus regroupant ceux d'aide et de collaboration. Les *OCB-O* favorisent l'organisation au sens large, comme le fait d'être ponctuel ou encore loyal envers l'organisation (Organ, 1997). Bien qu'il existe d'autres variantes du concept d'*OCB*, et qu'Organ (1988) lui-même ait considérablement réformé son concept, c'est la définition et la taxonomie originale proposées qui demeurent les plus utilisées lorsque l'on fait référence aux *OCB* (Chales-Pauvers, 2006; Motowidlo, 2000). C'est d'ailleurs à partir de la définition d'Organ (1988) que Podsakoff et al., (2000) ont identifié trente comportements de citoyenneté organisationnelle dans la littérature, recouvrant ainsi plusieurs travaux.

Le tableau A.4 (appendice A) présente « les comportements de performance contextuelle » (CPC). Borman et Motowidlo (1993) constatent que la performance au travail ou dans la tâche se définit à partir des activités incluses habituellement dans la description de poste des employés. Or, l'idée derrière le concept de CPC émerge du fait que le domaine de la performance au travail ignore certaines activités ou certains comportements qui permettent de soutenir la structure du travail défini par l'organisation. Dans la continuité de ces travaux, Van Scotter et Motowidlo (1996) présentent quant à eux une conceptualisation plus simple des CPC recouvrant seulement deux dimensions.

Le tableau A.5 (appendice A) présente les « comportements de performance de citoyenneté ». Coleman et Borman (2000) ont identifié divers concepts comportementaux qui affectent la performance (comportements de citoyenneté organisationnelle, comportements de performance contextuelle, comportements « pro-sociaux », etc.). À partir d'une démarche

quantitative, ceux-ci identifient trois dimensions, soit : la performance interpersonnelle, la performance organisationnelle et la performance dans la tâche.

Le tableau A.6 (appendice A) présente deux études portant sur les « comportements de mobilisation collective ». Wils et al., (1998) ont utilisé une approche inductive permettant de cibler la direction des efforts comportementaux. Globalement, il s'agit ici de comportements hors rôles. Les comportements de mobilisation collective de Masse (2004), contrairement à l'étude de Wils et al., (1998) émergent d'une analyse des écrits portant sur la mobilisation. Retenus dans le cadre de l'élaboration d'une échelle de mesure, ces comportements ont été choisis en fonction de 1) qu'ils représentent des comportements et non une catégorie de comportements, 2) qu'ils ne spécifient pas le caractère intra- ou extra-rôle du comportement et 3) que ces comportements soient orientés vers un objectif collectif.

L'analyse de ces écrits révèle qu'aucun de ces concepts ne fait référence à la notion « d'œuvre collective » préconisée par Tremblay et Wils (2005). La notion d'œuvre collective renvoie à une notion plus englobante que ce à quoi réfèrent ces diverses conceptions telles que l'alignement stratégique, la poursuite d'objectifs collectifs ou encore l'alignement sur les priorités organisationnelles. En ce qui concerne la notion de « masse critique », seule Masse (2004) fait référence à un pourcentage d'employés (nombre critique) nécessaire à la mobilisation.

Au niveau de l'orientation des énergies, la plupart des concepts apparentés à la mobilisation font référence, à divers degrés et sous diverses formes, à des comportements d'altruisme et d'interrelation qui profitent au bien-être des individus ou au climat de travail, et à d'autres comportements favorisant l'organisation au sens large. Cependant, la conception de Brief et Motowidlo (1986) spécifie que les comportements pro-sociaux puissent être dysfonctionnels pour l'organisation comme dans le cas, par exemple, où un employé donnerait priorité aux intérêts du client avant ceux de l'organisation (voir le tableau A.2 à l'appendice A). Ceci ne cadre pas avec la conception que l'on se fait de la mobilisation et qui, de surcroît, ne peut être cohérente avec la notion d'œuvre collective.

Tel que soulevée précédemment, la définition de la mobilisation accepte les comportements faisant partie ou non du contrat de travail, rémunérés ou non. D'une façon large, ceci implique que le concept de la mobilisation puisse être à la fois « intra-rôle » et « hors rôle ». Nous nous sommes basés sur cet aspect afin d'établir des similitudes et distinctions entre la mobilisation et les concepts étudiés.

Plusieurs conceptions excluent les comportements « intra-rôles » et se définissent comme étant de nature « hors rôle ». C'est le cas notamment du concept d'OCB, des comportements « hors rôle » (comme son nom l'indique), des comportements de spontanéité organisationnelle, des comportements de mobilisation collective de Wils et al. (1998) et du concept de performance contextuelle.

Seuls deux concepts étudiés se définissent explicitement comme étant à la fois « intra- et hors rôle ». Soulignons que nous avons placé les comportements de citoyenneté de Coleman et Borman (2000) dans cette catégorie bien que ceux-ci ne se définissent pas explicitement comme « intra-rôles », mais proposent toutefois la catégorie des « comportements de citoyenneté dans l'emploi », ce qui concorde avec la notion d'« intra-rôles » sous l'angle de ces différentes conceptions. Ainsi, Masse, (2004) définit la mobilisation comme un concept incluant à la fois des comportements « intra- et hors rôle », mais soulignent l'ambiguïté relative à tracer une telle frontière. Dans un même ordre d'idée, le concept de comportements pro-sociaux reconnaît que dans certains contextes, les comportements d'aide et de coopération peuvent être requis dans la description de poste et que dans d'autres cas, peuvent se révéler être « hors rôle » (Brief et Motowidlo, 1986).

Établir une frontière entre ce qui est « intra-rôle » et « hors rôle » est donc une tâche ardue et peut grandement différer selon l'interprétation que l'on en fait, selon le type d'entreprise et d'emploi, de même que selon l'interprétation même des employés en regard de ce qu'ils considèrent comme faisant partie ou non de leurs tâches (Masse, 2004; Brief et Motowidlo, 1986). Ainsi, les concepts se disant à la fois « intra-rôle » et « hors rôle » semblent le faire davantage par refus d'établir une telle frontière. De plus, l'examen détaillé des comportements proposés par certains auteurs soulève de plus grandes ambiguïtés. À titre

d'exemple, Borman et Motowidlo (1993) qui positionnent le concept de performance contextuelle (CPC) comme « hors rôle » proposent le comportement : « Respecter les règles et les procédures prescrites de l'organisation » (voir tableau A.4 à l'appendice A). Or, le respect du contrat de travail illustre pour Tremblay et Wils (2005) la notion « d'intra-rôle ». Sous cet angle, ces concepts ne font pas référence à des actions faisant partie du contrat de travail comme indicateur de cette frontière.

Ainsi, l'ensemble de notre analyse nous indique que peu de correspondance existe d'un point de vue conceptuel entre les diverses conceptions comportementales présentées et le concept de mobilisation. De plus, mis à part les efforts de Masse, (2004) et Masse et Wils (2004), pour départager ce qui relève de la motivation et de la mobilisation, aucun de ces concepts n'a abordé ce genre de distinction et encore moins n'établit un ordre de cheminement incluant les composantes comportementales du respect de contrat de travail, de la motivation et de la mobilisation collective. L'examen de la dynamique mobilisatrice soumise par Tremblay et Wils (2005) permettra d'apprécier ces distinctions.

1.5. Dynamique mobilisatrice

Trois catégories de comportements sont au cœur de la dynamique mobilisatrice présentée à la figure 1.1: les comportements liés au respect du contrat de travail, les comportements liés à la motivation individuelle et les comportements de mobilisation collective.

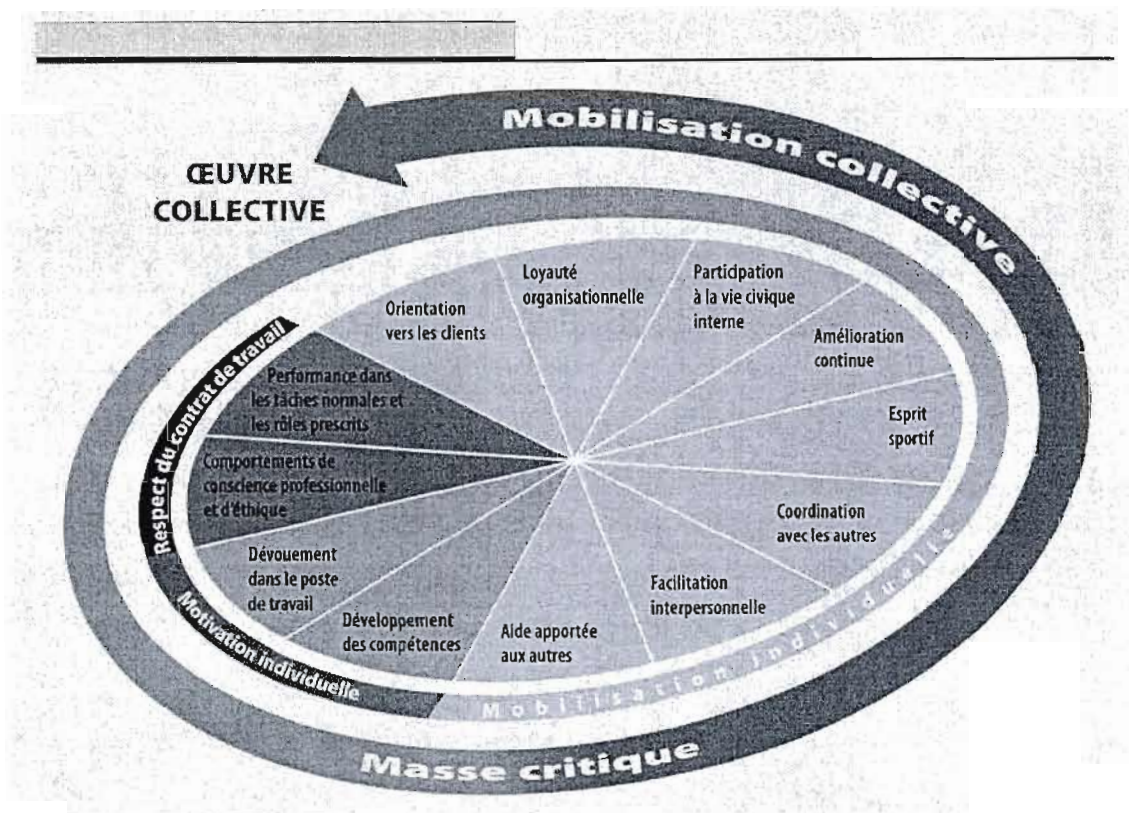


Figure 1.1 : Dynamique mobilisatrice

Source : (Tremblay et Wils, 2005)

1.5.1. Respect du contrat de travail

Cette première catégorie regroupe deux classes de comportements préalables à la mobilisation, soit : la performance dans les tâches normales et les rôles prescrits, et aussi les comportements de conscience professionnelle et d'éthique.

Les comportements de conscience professionnelle et d'éthique. Ces comportements font partie du contrat de travail, car leur faire défaut peut engendrer des sanctions disciplinaires graves. Plus près de l'esprit de la mobilisation, certains comportements de conscience

professionnelle exemplaire concourent au développement d'une culture organisationnelle saine (Tremblay et Wils, 2005).

La performance dans les tâches normales et les rôles prescrits. Comme nous l'avons déjà souligné, la performance dans les tâches prescrites représente un préalable à la mobilisation. Cependant, il importe de clarifier comment est établie la frontière entre ce qui s'avère être une performance dans les tâches normales et rôles prescrits, et ce qui ne l'est pas. En effet, les concepts voisins de la mobilisation suggèrent peu de frontières entre ces types de comportements (intra-rôle vs extra-rôle). Toutefois, et comme le soulignent Simard et Tremblay (2005) : « *l'employé motivé fait de l'extra performance, mais peu ou pas de performance hors rôle. L'employé motivé est un employé performant, l'employé mobilisé est performant, mais en plus il aide les autres à être plus efficaces* » (p.2). Ceci nous emmène à présenter la seconde catégorie de comportements, soit celle de la motivation individuelle.

1.5.2. Motivation individuelle

Cette deuxième catégorie regroupe deux classes de comportements. Il y a les comportements liés au dévouement dans le poste de travail et ceux liés au développement des compétences.

Le dévouement dans le poste de travail. Les personnes dévouées acceptent de fournir un rendement qui va au-delà des attentes normales (assumer des tâches supplémentaires, fournir plus de qualité et de service, etc.).

Le développement des compétences. Cette dimension est relative aux initiatives de l'individu en vue d'améliorer ses compétences et ses connaissances en rapport avec son domaine d'expertise.

Ces deux classes de comportements peuvent constituer un avantage compétitif pour les organisations qui parviennent à les susciter (Tremblay et Wils, 2005). En effet, alors que les

comportements liés aux rôles prescrits apportent une performance minimale, les comportements liés à la motivation individuelle contribuent à une performance supérieure dans le poste de travail. Un individu motivé va au-delà des attentes normales dans son poste, ce qui en fait un sujet propice à mobilisation. Toutefois, cette motivation est individuelle et n'offre pas la garantie que l'employé concerné aura de la considération pour les autres et les objectifs organisationnels (Tremblay et Wils, 2005).

1.5.3. Mobilisation individuelle

De son côté, la mobilisation individuelle fait référence à la logique collective qui sous-tend que l'individu entre dans un processus d'interaction avec ses collègues de travail en manifestant des comportements ayant des objectifs communs pouvant être bénéfiques pour les autres (Tremblay et Wils, 2005). Afin de faire le pont entre la motivation individuelle et la mobilisation individuelle, Masse (2004), a introduit la notion de motivation collective comme étant : « *Une personne motivée de façon collective (ou altruiste) qui effectue une ou des actions non pas afin de se faire plaisir à elle-même, mais afin de faire plaisir à autrui, pour bénéficier à autrui ou pour éviter une conséquence négative pour autrui* » (p.59). Bien que cet aspect soit absent du modèle présenté, Tremblay et Wils (2005) évoquent que le souci d'interagir positivement avec les autres, découle de la motivation collective (Masse et Wils, 2004).

La mobilisation individuelle et la mobilisation collective sont des concepts complémentaires (Masse et Wils, 2004; Masse, 2004; Tremblay et Wils, 2005; Tremblay, 2002). En effet, la mobilisation individuelle précède en quelque sorte la mobilisation collective et les comportements qui y sont associés sont les mêmes; seules les notions de masse critique et de synergie en lien avec une œuvre collective diffèrent en ce qui concerne la mobilisation collective dans sa forme recherchée.

1.5.4. Mobilisation collective

Cette troisième et dernière catégorie regroupe huit classes de comportements, soit : l'aide apportée aux autres, la facilitation interpersonnelle, la coordination avec les autres, l'esprit sportif, l'amélioration continue, la participation à la vie civique interne, la loyauté organisationnelle et l'orientation vers les clients. Voici quelques exemples tirés de la description qu'en font Tremblay et Wils (2005 : 44) :

L'aide apportée aux autres : il s'agit de rendre les autres plus performants et meilleurs, notamment, en partageant ses connaissances et ses compétences, en prenant en charge un nouvel employé ou en dépannant un collègue débordé.

La facilitation interpersonnelle : la personne écoute, encourage, félicite et soutient les autres; elle cimente l'esprit d'équipe, dénoue des conflits et rapproche les personnes.

La coordination avec les autres : l'employé pense aux autres avant d'agir, se préoccupe de l'impact de ses actions sur les autres, discute avec ses collègues avant d'agir et coordonne ses actions avec celles des autres.

L'esprit sportif : l'employé accepte les contraintes, les règles, les procédures, met l'accent sur le côté positif plutôt que sur le côté négatif, ne dramatise pas les difficultés et est solidaire avec les autres quant aux décisions prises.

L'amélioration continue : l'individu suggère des solutions constructives, adhère aux changements, en propose et en implante.

La participation à la vie civique interne : l'employé assiste aux réunions, qu'elles soient prévues ou non, participe aux activités sociales et s'engage dans des activités à caractère social.

La loyauté organisationnelle : l'employé défend l'organisation quand on la critique, il est un bon ambassadeur interne et externe, il aide au recrutement externe, il s'engage dans la communauté et il fait la promotion des produits et des services de l'organisation.

L'orientation vers les clients : la personne fournit un service exemplaire, courtois, empressé et améliore les services offerts aux clients.

Conformément à la dynamique présentée, le construit de la mobilisation qui est proposé dans ce mémoire recouvre des comportements relatifs au respect du contrat de travail, des comportements de motivation individuelle et des comportements de mobilisation collective. Toutefois, cette analyse différenciée des différentes dimensions de l'OCB semble être remise en question par Motowidlo (2000), qui préconise l'utilisation d'un construit agrégé afin d'opérationnaliser les concepts de performance contextuelle et d'OCB. Pour ce dernier, chaque dimension de l'OCB, prise individuellement, ne permet pas de circonscrire le concept et d'en donner une compréhension commune. Ces dimensions prennent leur sens lorsqu'elles concourent à la détermination d'une variable latente ou encore lorsqu'elles sont algébriquement réunies sous forme d'un construit agrégé (Motowidlo, 2000). Le prochain chapitre présente le concept d'*empowerment*, plus précisément les perspectives structurelles et psychologiques de l'*empowerment*.

CHAPITRE II

CONCEPTION DE L'EMPOWERMENT

Ce deuxième chapitre présente le concept de l'*empowerment* et ses origines. Ce concept est au centre de la problématique de cette recherche et mérite une attention particulière étant donné ses origines multiples et les différentes définitions attribuées à travers le temps. Nous présenterons également les deux conceptions les plus couramment utilisées pour circonscrire ce concept, soit : la dimension structurelle de l'*empowerment* et la dimension psychologique de l'*empowerment*.

2.1 Origine de l'*empowerment*

Déterminer l'origine de l'*empowerment* n'est pas simple, car nombre de terminologies lui ont été associées au fil des ans. En effet, des terminologies telles que l'appropriation, la gestion participative, l'autonomisation, la responsabilisation, l'habilitation, le pouvoir d'agir, pour ne nommer que celles-là³. Or, bien qu'étant un concept populaire, la notion d'*empowerment* ne renvoie pas encore à un cadre conceptuel très précis. Conséquemment, une variété de

³ Nous tenons à préciser que nous n'avons trouvé aucune traduction du terme *empowerment* qui puisse convenir à la présente étude. Mis à part Le Bossé, (2003) dans le champ des sciences sociales, nous n'avons pu trouver de travaux se penchant de façon systématique et rigoureuse sur la traduction adéquate de ce terme en management ou dans les sciences de la gestion. En effet, et comme vous pourrez l'observer tout au cours de ce chapitre, nous traitons de façon distincte de deux perspectives de l'*empowerment*. Or, la traduction « pouvoir d'agir » proposée par Le Bossé, (2003) s'apparente davantage en management à la réunification des deux perspectives de l'*empowerment*. Il ne s'agit donc pas d'une traduction adéquate lorsque l'on se réfère à l'une ou l'autre des perspectives de l'*empowerment*. Quant au terme « habilitation », il recouvre l'idée de rendre apte (Le Bossé, 2003). Or, dans le cadre de cette étude, nous mesurons la perception de pouvoir et de contrôle dans le milieu de travail et les aspects cognitifs qui en découlent, ce qui ne correspond, d'aucune façon, à l'idée d'habilité ou de rendre apte. Devant ces constats et ambiguïtés, nous avons choisi de ne pas traduire le terme *empowerment*.

définitions lui est attribuée, lesquelles ne convergent pas nécessairement dans la même direction ou n'exposent pas une représentation commune de ce qu'est l'*empowerment*.

Notre analyse vise, d'une façon large, à mieux refléter l'idée et les perspectives avec lesquelles on associe l'*empowerment* dans le champ du management et des sciences administratives et de préciser de quelle façon nous concevons l'*empowerment* dans la présente étude. Pour ce faire, nous nous penchons sur deux aspects négligés de l'*empowerment*, soit l'interdisciplinarité du concept et la notion sous-jacente de pouvoir. En effet, l'interdisciplinarité de ce construit semble devoir être examinée, étant donné la divergence de signification de l'*empowerment* à travers les différentes disciplines de recherche. De plus, le concept de pouvoir semble souvent ignoré dans les écrits portant sur l'*empowerment*, bien que celui-ci soit inextricablement lié à l'*empowerment* (Hardy et O'Sullivan, 1998). Or, ces deux aspects semblent aussi devoir être pris en considération afin d'établir une compréhension plus précise du phénomène de l'*empowerment* et de son rôle en management.

2.1.1. Interdisciplinarité de l'*empowerment*

Bartunek et Speitzer (2006) se sont penchés sur l'évolution du construit de l'*empowerment* durant les 35 dernières années. Cette étude a été réalisée à partir d'une recension des écrits portant sur six disciplines de recherche : la religion, la psychologie, la sociologie, l'éducation, le travail social et le management.

Le tableau 2.1 illustre à travers quelles disciplines de recherche les diverses significations ou définitions de l'*empowerment* ont pris naissance.

Deux constats généraux portant sur l'évolution des définitions de l'*empowerment* émergent des analyses effectuées dans cette étude.

- 1) Lorsqu'une nouvelle discipline de recherche ajoute la notion d'*empowerment* à son registre, celle-ci l'utilise de façon congruente ou, en d'autres termes, l'adapte aux connaissances déjà établies dans son propre domaine de recherche.
- 2) Plus le nombre de disciplines utilisant la notion d'*empowerment* est élevé, plus les significations ou définitions de l'*empowerment* sont diffuses et variées, puisqu'elles sont continuellement modifiées et réinventées.

En effet, entre 1981 et 1990 le management s'inspirait de 6 des 17 définitions répertoriées au tableau 2.1. Entre 1991 et 2000, il en utilisait cette fois 15 parmi les 17 introduites dans la littérature par les diverses disciplines de recherche.

Par exemple, selon l'analyse des auteurs, les définitions étant les plus utilisées dans la littérature en management font référence à la participation, à la prise de décisions (tableau 2.1, définition #8) suivie de l'acquisition de connaissances (tableau 2.1, définition #6). Ainsi, ces définitions qui ont d'abord été introduites par le domaine de l'éducation ont été adaptées et utilisées subséquemment dans la littérature en management. Comme les auteurs le soulignent, la définition liée à l'augmentation de sa valeur personnelle (tableau 2.1, définition #4), d'abord introduite en religion en 1971, trouvera écho parmi les définitions de l'*empowerment* en psychologie au cours des années 1981 à 1990 pour ensuite s'introduire dans le champ du management. En définitive, la notion d'*empowerment* en management revêt plusieurs influences multidisciplinaires, mais tend à se conceptualiser au sein de son propre corpus théorique.

Tableau 2.1 : Signification de l'*empowerment* à travers les disciplines et le temps

<i>Definition</i>	<i>Year/Database of First Usage</i>	<i>Sample Use</i>	<i>Frequency</i>	<i>Categories of Meaning</i>
1. Having power	1966, Religion	To give power or authority, to authorize (Cloud, 1979)	44	Sharing real power
2. Strengthen power of underrepresented	1969, Religion	On breaking the glass ceiling that blocks women and minorities from advancing (Hawthorne, 1991)	46	Sharing real power
3. Pride in culture	1969, Religion	Affirm each child's unique expression of his or her cultural heritage and ongoing cultural environments (Drake, 1976)	5	Foster Human Welfare
4. Increasing self-worth	1971, Religion	The people should come to know that they . . . are somebody (Wright, 1971)	52	Foster Human Welfare
5. Personal meaning	1973, Sociology	The aim is to improve morale and productivity by making workers' jobs more meaningful (Peterson, 1991)	9	Foster Human Welfare
6. Increasing knowledge	1975, Education	Provide the skills and abilities to attain gainful employment (e.g., work experience and work-study programs; Gaines, 1978)	86	Foster Human Welfare
7. Control over destiny	1976, Education	Each person has the ability to take responsibility for his own life and . . . to guide and direct his own destiny (Oppenheimer, 1978)	98	Sharing real power
8. Participation in decision making	1976, Education	Authorizes employees to make whatever decisions are necessary to satisfy customer needs (Knouse & Strutton, 1996)	78	Foster productivity
9. Taking responsibility	1976, Education	Employees taking responsibility for their performance (Hitchcock, 1994)	15	Foster productivity
10. Dignity and respect	1976, Education	Respecting clients' perceptions (Stadum, 1997)	16	Foster Human Welfare
11. Political participation	1978, Sociology and Psychology	The extent to which a group has achieved significant representation and influence in political decision making (Bobo, 1990)	32	Sharing real power
12. Enabling others	1979, Education	People need to know what is expected. They need to know how they can improve and how they're going to be supported as they give their all to meet their goals (Oeschli, 1991)	27	Foster productivity
13. Providing resources	1980, Education	Gaining . . . more functional strategies and resources for social and political action (James, 1996)	21	Foster Human Welfare
14. Connectedness	1980, Sociology	A dynamic, reciprocal process during which each party in the interaction experiences being more able to do what they need to do (Roberts & Chandler, 1996)	11	Foster Human Welfare
15. Increasing options	1991, Psychology and Management	The opportunity to get the same education, jobs, and wage levels as the majority of the population (Clayton & Holmes, 1996)	9	Foster Human Welfare
16. Sense of ownership	1991, Management	Assuming ownership of the learning process rather than relying exclusively on teacher direction (Rieber, Luke, & Smith, 1998)	7	Foster productivity
17. Working in teams	1991, Management	Individual job entrepreneurship; to develop their own forms of teamwork (Feigenbaum, 1996)	4	Foster productivity

(Source : Bartunek et Speitzer, 2006)

Un autre aspect soulevé par l'évolution de la notion d'*empowerment* au tableau 2.1 concerne les centres d'intérêt de ces définitions (*Categories of meaning*). Ainsi, les dix-sept définitions différentes de l'*empowerment* qui sont apparues au cours des années dans différents champs de recherche peuvent être classées selon trois centres d'intérêt : le partage du pouvoir réel (*sharing real power*), l'augmentation du bien-être humain (*foster human welfare*) et l'augmentation de la productivité (*foster productivity*). L'analyse spécifique des définitions en management suggère que l'accroissement de la productivité est la catégorie la plus utilisée pour définir le concept d'*empowerment* en management. En effet, l'un des changements importants amenés par le management est de lier l'*empowerment* des individus aux besoins organisationnels, ce qui représente une transition fondamentale dans l'évolution globale de ce construit et en regard de ses centres d'intérêts historiques. Cette importance accrue accordée à la notion de productivité dans les définitions de l'*empowerment* (particulièrement dans les années 80-90), apportera avec elle un regain et une croissance de popularité du concept dans la littérature en management.

2.1.2. L'*empowerment* dans le domaine du management

Plusieurs auteurs souligneront l'apport de l'École des relations humaines comme une part importante de l'héritage de l'*empowerment* en management (Forrester, 2000; Block, 1987). Toutefois, l'utilisation du terme se révèle être davantage l'extension de travaux prenant place à travers des tendances et mouvements sociaux plus contemporains, comme le courant de la qualité de vie au travail (QWL) des années 70, se voulant un moyen pour améliorer le moral des employés (Bartunek et Speitzer, 2006). La participation des travailleurs est alors davantage vue comme une composante de la qualité de vie au travail (Boudrias et al., 2003; Bartunek et Speitzer, 2006; Boje et Rosalie, 2001), plus près des centres d'intérêt originaux de l'*empowerment* en terme de pouvoir, et particulièrement en regard de l'augmentation du bien-être des individus (Bartunek et Speitzer, 2006).

Les années 80 seront marquées par d'importantes vagues de transformations et de réductions d'effectifs afin de redresser la performance des organisations aux prises avec un environnement de plus en plus concurrentiel. Ainsi, plusieurs organisations conviendront de l'importance de permettre à leurs employés de prendre certaines décisions et initiatives afin d'améliorer les processus de travail, ou encore, de répondre plus rapidement aux demandes de la clientèle (Lawler, 1986, 1995, 1996). Différentes pratiques et initiatives, comme les cercles de qualité, l'implication des employés (*high involvement*), le management de la qualité totale (TQM) et les équipes de travail ont ainsi vu le jour, et ce, particulièrement dans le secteur manufacturier. Ainsi, l'intérêt pour de nouvelles structures organisationnelles et formes d'organisation du travail partagent le dénominateur commun de la décentralisation du pouvoir, d'où le terme d'*empowerment* structurel. Selon Blanchard et al. (1999), on pourrait considérer l'*empowerment* comme un outil de management stratégique, car il donne à chacun le pouvoir d'agir afin d'aider l'entreprise à atteindre ses résultats. C'est dans cet esprit, relevant davantage d'un besoin de productivité, voir de pérennité, que la notion d'*empowerment* en management a connu un fort élan de popularité introduisant de nouvelles définitions de l'*empowerment*, cohérentes à ce courant (Bartunek et Speitzer, 2006).

Finalement, la littérature portant sur la notion d'*empowerment* connaît un recadrage récent issu de la psychologie organisationnelle, ce qui rompt en quelque sorte avec les balises établies auparavant sur ce concept. En effet, suite à l'échec de diverses initiatives en lien avec l'*empowerment* (Spreitzer, 2007) et reconnaissant que les pratiques d'*empowerment* peuvent avoir des effets différents chez les individus, il a été proposé de cibler et de définir l'état cognitif des travailleurs qui vivent une expérience d'*empowerment* (Boudrias et al., 2003; Spreitzer, 2007). Cette perspective psychologique de l'*empowerment* tend maintenant à devenir dominante dans la recherche au sein de cette littérature (Seibert et al., 2004). Or, bien qu'il y ait toujours un lien avec la notion de performance organisationnelle, mais de façon plus indirecte, il est intéressant de constater la mouvance de la notion de pouvoir, passant d'un pouvoir objectif (ex. : organisation du travail, décentralisation du pouvoir) à un pouvoir subjectif au sein de la présente perspective. Cet aspect appuie encore la thèse de Bartunek et Speitzer (2006) face à l'adaptation du construit de l'*empowerment* suivant l'évolution des

connaissances dans son propre domaine de recherche et ajoutant, par la même occasion, de nouvelles définitions au construit.

En définitive, la recension des écrits sur l'*empowerment* permet d'établir l'existence de deux principales conceptualisations. La première, généralement qualifiée de structurelle, et l'autre, qualifiée de psychologique (Liden et Arad, 1996; Conger et Kanungo, 1988; Thomas et Velthouse, 1990; Spreitzer, 1992, 1995a; Menon, 1995; Seibert et al., 2004). Il est donc justifié de parler d'une conception **bidimensionnelle de l'*empowerment***.

Les chercheurs qui supportent la perspective structurelle de l'*empowerment* s'intéressent aux pratiques, politiques et changements structurels, visant à partager avec les employés plus de pouvoir, de contrôle et d'autorité au travail (Conger et Kanungo, 1988; Nieoff et al., 2001; Koberg et al., 1999). Dans cette optique, le rôle de l'employeur et celui du supérieur immédiat sont centraux, afin d'initier les changements nécessaires au niveau de l'organisation et afin de renforcer et d'encourager les initiatives et la responsabilisation des employés. Deux aspects sont donc principalement étudiés. Le premier est relatif au transfert de pouvoir et d'autorité chez les subalternes et le second, aux conséquences de ces initiatives dans l'organisation.

De l'autre côté, les chercheurs qui supportent la perspective psychologique de l'*empowerment* s'intéressent à l'expérience subjective de l'*empowerment* vécue par les employés (Thomas et Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995a). Cet aspect psychologique de l'*empowerment* se caractérise par l'entremise de certaines cognitions chez les employés comme le sentiment d'avoir de l'impact, c'est-à-dire que son action personnelle donne des résultats et qu'elle fait une différence; le sentiment d'être compétent, c'est-à-dire d'avoir confiance en sa capacité personnelle pour réussir; le sentiment d'auto-détermination, c'est-à-dire de posséder une marge discrétionnaire afin de décider d'une stratégie d'action et le sentiment de faire quelque chose de significatif, c'est-à-dire, d'avoir un travail qui a un sens et qui permet une contribution utile et importante (Thomas et Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995a).

Ces perspectives tendent maintenant à être reconnues comme étant complémentaires : « *Whereas structural empowerment is the perception of the presence or absence of empowering conditions in the workplace, psychological empowerment is the employees' psychological interpretation or reaction to these conditions. In other words, psychological empowerment represents a reaction of employees to structural empowerment conditions* » (Lashigner et al, 2004 : 529). Toutefois, chaque perspective joue un rôle important dans le développement de la théorie de l'*empowerment* (Speitzer, 2007). Voyons de plus près chacune de ces perspectives et l'état des connaissances.

2.2. Perspective structurelle de l'*empowerment*

La constitution du terme « *em-power-ment* » illustre bien sa proximité avec le concept de pouvoir. En accord avec Conger et Kanungo (1988), la conceptualisation de l'*empowerment* comme étude du pouvoir est d'abord un concept relationnel. Or, les recherches qui se sont intéressées aux relations de pouvoir dans les organisations ont grandement alimenté la perspective structurelle de l'*empowerment*. Tel que le souligne Coser (1976), cette conceptualisation du pouvoir implique une asymétrie dans la relation entre ceux qui détiennent le pouvoir et les autres (cité dans Rocher, 1986). On peut comprendre la provenance de ces asymétries de pouvoir en milieu organisationnel lorsque l'on s'intéresse aux sources de ce pouvoir. Par exemple, la possession d'une ressource critique ayant de la valeur pour l'organisation est reconnue comme étant une source de pouvoir (Pfeffer, 1981; Crozier et Friedberg, 1977). En effet, Pfeffer (1981) indique que le pouvoir structurel dépend directement de la division du travail de laquelle découle les positions et rôles dans l'organisation, permettant ou non, de posséder ou de contrôler certaines ressources ou encore, de détenir le contrôle sur leurs allocations. Or, la connaissance, l'information, l'expertise, la crédibilité, la position hiérarchique, les récompenses et les sanctions sont considérées comme étant des sources de pouvoir (Pfeffer, 1981).

Le pouvoir est aussi relatif à la dépendance ou l'interdépendance des individus, car il reflète nos habilités à influencer les comportements d'autrui, à changer le cours des événements, à restreindre les résistances et à influencer les gens à faire des choses qu'ils n'auraient peut-être pas faites autrement (Pfeffer, 1981). En effet, un individu doit avoir accès à un pouvoir politique ou d'influence afin de déployer ses ressources.

Or, le partage du pouvoir est facilité par la possession formelle d'autorité ou de contrôle à travers les ressources organisationnelles, par l'indépendance qui régit ses rapports à l'autre, mais aussi par l'habileté ou la possibilité d'avoir accès aux arènes de décisions organisationnelles (Hardy et O'Sullivan, 1998). Ainsi, les conditions et structures organisationnelles peuvent être modifiées délibérément dans le but de donner plus de pouvoir à ceux qui en ont le moins. Toutefois, il n'existe pas de consensus quant à la forme, au degré ou à la définition que doit prendre le pouvoir avec lequel compose l'*empowerment*. Généralement, il s'agit davantage du pouvoir accordé à l'employé face à la tâche et à l'échelle de l'emploi (Lawler, 1986; Spreitzer, 2007).

Cette perspective soutient que le processus de partage de pouvoir et d'autorité permet à l'employé d'utiliser son plein potentiel et c'est justement dans ce cadre que plusieurs entreprises ont implanté de nouvelles pratiques d'organisation du travail, afin d'accroître le partage du pouvoir au sein de l'entreprise.

2.2.1. Pratiques de partage du pouvoir

Lemelin et Lauzon (2003) soutiennent que les notions d'autonomie dans le travail et de participation à la prise de décisions contribuent à définir les caractéristiques organisationnelles visant à donner plus de pouvoir aux employés. Hackman et Oldham (1975) définissent l'autonomie, comme étant le degré de liberté dont disposent les employés pour planifier et déterminer les méthodes utilisées pour accomplir leur travail. De son côté, la participation renvoie au degré d'implication des employés dans la prise de décision (Miller et

Monge, 1986). À cet égard, Spector (1986) souligne que les instruments utilisés pour mesurer ces concepts ont davantage été développés à partir des besoins spécifiques des recherches.

Il est aussi courant que les modes de participation au pouvoir se déclinent en deux catégories : les pratiques consultatives (*off-line*) et les pratiques substantives (*on-line*) (Lawler 1986; Appelbaum et al, 2000; Tremblay, 2002). Les premières renvoient à une participation indirecte aux activités régulières de l'entreprise. Il s'agit de pratiques où l'on sollicite l'opinion des employés, comme dans les cercles de qualité, mais où la décision finale relève des supérieurs hiérarchiques. Les secondes renvoient à une participation plus directe où la décision finale peut relever, selon son importance, des employés impliqués. Il peut s'agir, de pratiques liées à l'enrichissement des tâches ou aux équipes autonomes de travail (Lawler 1986). Or, les pratiques d'organisation du travail qui renforcent le partage du pouvoir peuvent ainsi prendre une multitude de formes dans les organisations, ce qui cause un problème au niveau de la conceptualisation même de l'*empowerment* structurel.

L'ensemble des pratiques de partage du pouvoir répertorié dans la littérature, ainsi que l'absence de consensus à l'égard de la participation et de l'autonomie, amènent Zimmerman (1995) à identifier deux problèmes majeurs en regard de l'*empowerment* structurel. Premièrement, celui-ci constate en effet qu'un manque de consensus existe en regard des pratiques ou processus managériaux relatifs à l'*empowerment* structurel ainsi qu'aux mesures utilisées. Deuxièmement, celui-ci précise que ce manque de consensus compromet ainsi l'attribution des résultats de l'*empowerment*. Dans un même ordre d'idée, Spreitzer (2007) constate que, contrairement à la perspective psychologique de l'*empowerment*, la perspective structurelle a été mesurée sous de nombreuses formes et concepts comparables tels que la participation, le *high involvement* et le leadership d'*empowerment*. Comme celle-ci le souligne, cette variété de mesures rend difficile la construction d'un groupe cohésif de résultats empiriques.

Néanmoins, les recherches originales de Kanter (1977; 1979) qui constituent l'une des premières propositions relatives à l'*empowerment* structurel, ont servi de fondation pour une large part de la recherche portant sur la perspective structurelle de l'*empowerment* (Spreitzer,

2007; Laschinger et al., 2004). De plus, ces écrits ont donné lieu à un groupe cohésif de recherches empiriques dans le secteur hospitalier (Laschinger et al., 2003), ce qui cadre davantage avec la problématique de notre recherche.

À partir de diverses observations en entreprise, Kanter (1979) soutient que les caractéristiques formelles de l'emploi et les alliances informelles déterminent l'habileté avec laquelle les employés peuvent accomplir leur travail. Ainsi, le pouvoir est alors défini comme étant : « *ability to mobilize resources to get things done* » (Kanter, 1979 : 210). Kanter (1979) soutient que les caractéristiques du milieu de travail influencent les attitudes et comportements des travailleurs et contraignent ou encouragent la performance optimale au travail, et cela, indépendamment des caractéristiques ou prédispositions personnelles des individus. Pour ce faire, l'employeur doit offrir des conditions de travail facilitant l'efficacité des employés en donnant accès à l'information, au support et aux ressources nécessaires pour accomplir leur travail, ce qui leur procurera des opportunités de développement (Laschinger et al., 2004). Dans ce contexte, on peut parler d'*empowerment* lorsque les employés ont le sentiment que leur environnement de travail possède ces différents facteurs. Ici, ce n'est pas l'interprétation psychologique que font les employés de ces différents facteurs qui est centrale, mais leur perception à l'égard des conditions actuelles de leur milieu de travail (Laschinger et al., 2004). L'accès à ces sources de pouvoir se concrétise à travers le pouvoir formel relatif à l'organisation du travail et le pouvoir informel qui dérive de l'information, de la communication et des réseaux sociaux.

Cette conceptualisation de l'*empowerment* structurel telle que suggérée par Kanter (1979) a donné lieu à plusieurs recherches empiriques dans le secteur hospitalier (Laschinger et al., 2004) et mérite une attention particulière étant donné l'objet de cette recherche.

2.2.2. L'*empowerment* structurel dans le secteur hospitalier

Plusieurs études ont démontré divers résultats positifs tels que la satisfaction, l'engagement, la perception d'autonomie et une diminution de la détresse psychologique chez les infirmières ayant la perception que leur emploi correspond aux caractéristiques structurelles de l'*empowerment* (Sabiston et Laschinger, 1995, Hatcher et Laschinger, 1996; Aiken, 2002).

Les résultats des recherches de Laschinger, Almost, et Tuer-Hodes (2003) ont permis de démontrer le parallèle entre l'*empowerment* structurel et les caractéristiques des hôpitaux magnétiques américains (Magnet Hospitals), reconnus pour leur capacité d'attraction, de rétention et de mobilisation du personnel.

D'une part, bien que l'autonomie soit l'un des critères essentiels aux succès de ces hôpitaux, une certaine confusion existe. Les professionnels de la santé font une différence entre l'autonomie professionnelle et l'autonomie clinique (Kramer et Schmalenberg, 2002). L'autonomie professionnelle est relative au contrôle sur la pratique ou l'opportunité de travailler dans un environnement libre de règles et de régulations qui sont perçues comme ayant peu de lien avec les soins dispensés aux patients. En effet, la formalisation du travail a été identifiée comme un élément contrevenant à l'autonomie professionnelle et à l'*empowerment* en général (Spreitzer, 1992). L'autonomie clinique est, quant à elle, plutôt relative aux tâches usuelles dont les professionnels de la santé sont responsables dans la réalisation des actes médicaux.

Or, bien que l'autonomie soit très importante pour le personnel soignant, celle-ci est invariablement discutée en termes de pratique professionnelle (McClure et al., 2002; Kramer et Schmalenberg, 2002). Ainsi, la possibilité d'effectuer une variété de tâches constitue un autre moyen d'actualisation de soi par l'utilisation optimale de ses compétences et par la possibilité d'en acquérir de nouvelles (McClure et al., 2002). En effet, la variété des tâches

est identifiée par Hackman et Oldham (1975; 1980) comme un élément important de la signification du travail.

La notion de contrôle est également centrale dans le concept d'autonomie professionnelle et clinique (Kramer et Schmalenberg, 2002). Deux aspects reflètent le contrôle sur la pratique professionnelle dans les hôpitaux.

Premièrement, le contrôle sur la pratique professionnelle reflète plus que le contrôle sur les actes cliniques : Selon Kramer et Schmalenberg (2002) « *It means working together with other nurses to have a say in broader issues affecting nurses, nursing and patient care* » (p. 42). Ceci renvoie à la notion de travail d'équipe. L'*empowerment* est en effet fréquemment associé à la mise en place d'équipes de travail et s'intéresse alors à sa forme (ex. : équipes multidisciplinaires, équipes de projet) ou au degré d'autonomie des employés au sein de ces équipes. Sous un tout autre angle, le pouvoir peut être aussi créé et favorisé par le groupe lui-même (Vogt et Murell, 1990; Walsh et Bartunek, 1998). La notion de « groupe » face à l'*empowerment* a entre autres été introduite par certaines études en psychologie portant sur l'effet bénéfique des thérapies de groupe et des relations interpersonnelles sur le sentiment d'*empowerment* des participants (Walsh et Bartunek, 1998).

Deuxièmement, le contrôle de la pratique professionnelle implique aussi les notions relatives au partage de la gouvernance. « *Share governance makes you feel like you are doing something and you are in control... that you are respected for what you know and say* » (Kramer et Schmalenberg, 2002 : 41). En ce sens, le contrôle sur la pratique réfère à la participation à la prise de décisions sur des aspects généraux tels que les politiques affectant les employés, les soins aux patients et les autres événements affectant l'hôpital en général. Dans ce contexte, l'information est un élément important, mais la consultation (qui suppose le partage d'information comme préalable) se révèle encore plus déterminante. De plus, plusieurs auteurs affirment que la consultation est un élément essentiel dans le contexte de changement et de restructuration des hôpitaux (McClure et al., 2002; Aiken, 2002), contexte pouvant très bien définir les hôpitaux québécois (Contantriopoulos et al., 2005).

L'ensemble des considérations précédentes relativement à la conceptualisation de l'*empowerment* structurel et principalement sous l'angle des travaux de Kanter (1977; 1979) et de ceux réalisés à l'égard des hôpitaux dits magnétiques (McClure et al., 2002; Kramer et Schmalenberg, 2002) nous permettent de retenir cinq variables cohérentes avec notre population à l'étude soit : **la consultation, le travail d'équipe, l'autonomie, la variété de tâches et la formalisation du travail.**

Cette conceptualisation de l'*empowerment* structurel s'harmonise avec ce que proposent les récents écrits portant sur la mobilisation du personnel, soit le construit cible adopté dans ce mémoire (voir Tremblay et Simard, 2005; Tremblay et al., 2005). Regardons maintenant la deuxième dimension du concept d'*empowerment* soit la perspective psychologique.

2.3. Perspective psychologique de l'*empowerment*

La perspective psychologique de l'*empowerment* trouve son origine dans les travaux de Conger et Kanungo (1988) qui ont défini l'*empowerment* en termes de processus motivationnel chez les travailleurs. Selon ces auteurs, les stratégies visant le partage du pouvoir avec les employés, malgré leur caractère essentiel, ne sont pas toujours possibles à réaliser ou encore garantes de succès. Le succès de ces stratégies résiderait principalement en leurs capacités à informer les employés sur leur efficacité personnelle (*self-efficacy*). Le terme « *self-efficacy* » réfère à la conviction qu'une personne a d'elle-même, à l'égard de sa capacité à adopter les comportements désirés, de manière à produire les résultats escomptés (Bandura, 1997). Cet aspect recouvre l'idée que le besoin de pouvoir d'un individu peut être satisfait lorsque celui-ci perçoit qu'il a suffisamment de contrôle sur les événements auxquels il est confronté. Inversement, lorsqu'un individu ne peut répondre aux demandes de son environnement parce qu'il ne perçoit pas qu'il a suffisamment de pouvoir ou de capacité, celui-ci en ressent un sentiment d'impuissance.

Conger et Kanungo, (1988) définissent l'approche motivationnelle, théorie à l'origine de l'*empowerment* psychologique, en termes de processus de la façon suivante :

« a process of enhancing feelings of self-efficacy among organizational members through the identification of conditions that foster powerlessness and through their removal by both formal organizational practices and informal techniques of providing efficacy information » (Conger et Kanungo, 1988: 474).

Comme le souligne Carless (2004), l'approche motivationnelle met moins d'emphasis sur la délégation du pouvoir et, en quelque sorte, plaide pour la mise en place de techniques informelles ou motivationnelles (persuasion verbale, support et encouragements), lesquelles permettent de générer chez les employés un sentiment d'efficacité personnelle.

En introduisant le concept d'efficacité personnelle, cette approche met l'accent sur l'employé, ouvrant ainsi la voie à l'intérêt portant sur l'expérience subjective et psychologique de celui-ci en matière d'*empowerment*. Malgré l'intérêt de l'approche de Conger et Kanungo (1988), un certain nombre de critiques ou de limites lui ont été adressées, dont son caractère rectiligne « stimuli-réponse ». C'est dans ce contexte que Thomas et Velthouse (1990) ont cherché à réformer cette conceptualisation.

En premier lieu, ils ont associé l'*empowerment* psychologique à un type de motivation en particulier, soit la motivation intrinsèque à la tâche. Découlant directement de cette première allégation, ceux-ci considèrent, en second lieu, que le sentiment d'efficacité personnelle (ou de compétence) n'est pas suffisant pour engendrer ce type de motivation. Cherchant principalement à démystifier le processus intra personnel (cognitif) de l'individu, les relations centrales du modèle cognitif proposé peuvent se résumer comme suit : *« Environmental events provide data to the individual about the consequences of ongoing task and about conditions and events relevant to future behavior. This data is seen as shaping the individual's task assessments regarding impact, competence meaningfulness and choice. These task assessments in turn, energize and sustain the individual's behaviour. This*

behaviour then impacts environment events » (Thomas et Velthouse, 1990: 669)⁴. Cette logique de circularité causale (voir Mahoney, 1977 dans Davis et Luthans, 1980) s'inspire du modèle de causalité de Davis et Luthans, (1980) et contraste en effet avec l'approche rectiligne de Conger et Kanungo (1988).

Ainsi, ceux-ci proposent un ensemble plus complet de cognitions liées à la tâche, soit la compétence, le sens, l'impact et le choix. S'inspirant, entre autres, des travaux de Thomas et Velthouse (1990), Spreitzer (1992, 1995a) a développé une opérationnalisation de ce construit, menant ainsi à plusieurs études empiriques sur la question.

Sur la base de ces constats, nous nous proposons, dans un premier temps, de mieux circonscrire la notion de « motivation intrinsèque à la tâche » et les cognitions qui leur sont associées, pour ensuite présenter l'opérationnalisation globale de l'*empowerment* psychologique de Spreitzer (1992;1995a) incluant les définitions des composantes du construit.

2.3.1. Motivation intrinsèque relative à la tâche

Conformément aux écrits de Conger et Kanungo (1988) la perspective psychologique de l'*empowerment* est avant tout un concept motivationnel. Toutefois, Thomas et Velthouse (1990) soutiennent que l'*empowerment* donne lieu à un paradigme non traditionnel de la motivation. En effet, contrairement aux thèmes communs de la littérature où la tâche est d'une valeur instrumentale pour les individus, ceux-ci soutiennent que la motivation intrinsèque en contexte organisationnel se construit directement à partir de l'évaluation cognitive de la tâche (*task assessment*). La notion de « tâche » est ici fondamentale. Thomas

⁴ De façon centrale, Thomas et Velthouse cherchent à illustrer : 1- comment l'individu évalue sa tâche d'un point de vu cognitif; 2- les comportements qui résultent d'une évaluation cognitive positive de la tâche (motivation intrinsèque à la tâche); composantes comportementales associées à l'autogestion et 3- les événements qui procurent des données à l'individu à propos des conséquences des comportements sur la tâche en cours, comme l'évaluation du rendement, le feedback des pairs, mais aussi l'auto-évaluation de l'individu sur les résultats de son travail. Soulignons que le modèle vise la compréhension d'un phénomène précis et concentrique soit l'évaluation cognitive de la tâche.

et Velthouse (1990) spécifient que contrairement à la motivation intrinsèque en lien avec une activité libre, la motivation au travail doit inclure la notion d'objectif : « *La tâche ici réfère à un ensemble d'activités dirigées vers des buts; la tâche pouvant être choisie ou assignée* » (p. 668). En d'autres mots, la tâche se définit à la fois en termes d'activités et d'objectifs puisque ces deux aspects relatifs à une tâche peuvent avoir un effet sur la motivation intrinsèque d'un individu en contexte organisationnel.

Comme le soulignent Thomas et al. (1997), l'identification des quatre composantes associées à l'évaluation de la tâche (la compétence, le sens, l'impact et le choix) se base sur une compréhension plus systématique de la nature de la tâche que d'autres modèles ou théories de la motivation intrinsèque, puisqu'elle prend en considération autant les activités que les objectifs liés à la tâche plutôt que de se concentrer sur l'un ou l'autre de ces aspects importants. Pour illustrer ce point, deux théories de la motivation intrinsèque sont particulièrement pertinentes, soit la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985) et la théorie des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1975; 1980). De plus, les quatre cognitions précédemment identifiées et attribuables à l'*empowerment* psychologique s'inspirent largement de ces deux théories. En effet, les sentiments de compétence et d'autodétermination soutenus par les travaux de Deci et Ryan (1985) s'associent aux sentiments de sens et d'impact identifiés au sein du modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1980).

Ainsi, l'examen de ces théories de la motivation intrinsèque a permis de créer une jonction entre un modèle de renforcement de la motivation intrinsèque qui dérive de l'activité (théorie de l'évaluation cognitive) et un modèle de la motivation intrinsèque basé sur l'anticipation des résultats et objectifs de la tâche (modèle des caractéristiques de l'emploi). Chacune de ces théories complètent les lacunes de l'autre lorsqu'on se rapporte à la nature de la tâche, c'est-à-dire à la fois en termes d'activités et d'objectifs (Thomas et al., 1997).

Afin d'illustrer nos propos, nous présentons de façon succincte ces deux théories, leur centre d'attention respectif en regard des aspects de la tâche (soit l'activité ou l'objectif) et les cognitions que chacune de ces théories a identifiées.

2.3.1.1. Théorie des caractéristiques de l'emploi

La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1980) s'intéresse aux forces conjointes du besoin d'accomplissement personnel (*growth need strength*) et des caractéristiques de l'emploi sur les résultats individuels et organisationnels. À l'image des approches de la structuration du travail (*Job design*), cette théorie postule qu'il est possible de modifier le contenu du travail, afin de faciliter l'expression du potentiel des personnes permettant ainsi de générer chez ceux-ci une grande motivation interne. Or, la théorie des caractéristiques de l'emploi est considérée comme faisant partie des théories de la motivation intrinsèque (Roussel, 2000)

Dans la lignée de plusieurs travaux, Hackman et Oldham (1975) tentent de mieux comprendre les mécanismes psychologiques déterminant les réactions individuelles et de décrire les caractéristiques du travail pouvant supporter la motivation interne et la satisfaction au travail. Leurs travaux aboutiront à un modèle dynamique, le modèle des caractéristiques de l'emploi (*Job Characteristics Model*). Ce modèle propose que les caractéristiques du travail conditionnent des états psychologiques critiques, influençant à leur tour divers résultats au travail (Hackman et Oldham, 1975, 1980). Le modèle des caractéristiques de l'emploi définit cinq dimensions essentielles du travail : la variété des compétences, l'identité de la tâche, l'importance de la tâche, l'autonomie et le feedback. Ces caractéristiques du travail influencent trois états ou besoins critiques de développement personnel : la perception de sa responsabilité envers les résultats du travail, la perception de l'intérêt du travail et la connaissance concrète des résultats du travail.

L'arrimage entre les caractéristiques de l'emploi et les états psychologiques se résume comme suit : 1) l'autonomie permet à l'individu de développer son sentiment de responsabilité envers les résultats de son travail; 2) la variété des compétences, l'identité de la tâche et la signification de la tâche (de façon multiplicative) permettent à l'individu de ressentir que son travail a un sens (*task meaningfulness*) et 3) la qualité du feedback reçu permet à l'individu d'avoir la perception qu'il connaît les résultats du travail qu'il réalise. Or,

ces états, à leur tour, sont à même d'influencer quatre variables dépendantes : la motivation interne, la performance au travail, la satisfaction et l'absentéisme.

À l'instar de Thomas et al. (1997), Boudrias et al. (2003) soutiennent que les cognitions associées au concept d'*empowerment* psychologique s'inspirent du modèle d'Hackman et Oldham (1975; 1980). En effet, en ce qui concerne la connaissance et le sentiment de responsabilité face aux résultats du travail, ces états s'apparentent à la dimension « impact » de l'*empowerment* psychologique, tandis que la signification ou l'intérêt perçu du travail s'apparente à la dimension « sens ».

Comme le souligne Thomas et al. (1997), le modèle d'Hackman et Oldham porte son attention sur la motivation interne ou la récompense que l'individu perçoit face aux résultats ou objectifs de son travail, négligeant ainsi le plaisir ou l'intérêt inhérent que l'individu peut aussi trouver dans l'accomplissement même de l'activité. Or, la théorie de l'évaluation cognitive porte son attention première sur la motivation intrinsèque relative à l'activité et non sur la motivation suscitée par des objectifs ou résultats significatifs.

2.3.1.2. Théorie de l'évaluation cognitive

La théorie de l'évaluation cognitive est due aux travaux de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985). L'hypothèse centrale est que la motivation intrinsèque serait suscitée par les besoins de compétence et d'autodétermination (Roussel, 2000).

La compétence réfère au besoin d'interagir efficacement avec son environnement. Toutefois, l'efficacité n'est pas suffisante pour susciter le sentiment de compétence. L'individu doit aussi avoir le sentiment qu'il maîtrise son environnement. Ainsi, le sentiment de compétence agit de façon conjointe avec le besoin d'autodétermination.

L'autodétermination suppose que la personne décide volontairement de son action. Pour satisfaire ce besoin, l'individu doit percevoir qu'il est à l'origine de son comportement, ce qui signifie que celui-ci perçoit en lui-même un locus de causalité interne (DeCharmes, 1968). Or, un comportement autonome (autodéterminé) émane du « vrai soi » et a nécessairement un locus de causalité interne. Inversement, un individu qui perçoit que son environnement guide ses choix perçoit en lui-même un locus de causalité externe. La notion « d'origine » est cruciale en regard de la notion du locus de causalité. L'emphase est mise directement sur l'origine ou les causes de l'action (causalité interne ou externe) plutôt que sur le résultat de l'action ou du comportement. Le modèle de Deci et Ryan (1985) porte donc une attention particulière au contexte de l'activité qui permet aux individus de vivre une expérience intrinsèquement motivante par l'entremise de leur sentiment de compétence et d'autodétermination. Ainsi, les facteurs contextuels de l'activité jouent un rôle primordial comme déterminants de la motivation intrinsèque⁵.

Soulignons que dans le prolongement de leurs travaux sur la théorie de l'évaluation cognitive, cette analyse est reprise sous l'angle de la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci 2000; Deci et Ryan, 1991). Le plus fondamental pour ces auteurs demeure la nécessité pour l'individu d'être à la base de ses décisions pour initier un comportement (sans pression externe ou locus de causalité externe); critères théoriquement relatifs à la motivation intrinsèque (plaisir, intérêt et satisfaction dans l'activité) qui sont rattachés au sentiment de compétence et au bien-être de l'individu.

Ainsi, nous pouvons observer que l'*empowerment* psychologique (ses cognitions constitutives) se révèle être très près de ces théories de la motivation intrinsèque.

Thomas et al. (1997) précisent qu'il est plus facile de faire la distinction entre la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque dans le cadre de l'*empowerment* psychologique

⁵ Thomas et al. (1997), précisent que l'élaboration de la théorie de l'évaluation cognitive représente la théorie de la motivation intrinsèque la plus connue à l'extérieur des sciences de l'organisation, puisque celle-ci a d'abord été influencée par les recherches en éducation. Pour ceux-ci, cette influence explique pourquoi, en regard de la tâche, cette théorie s'intéresse de façon centrale à l'aspect de l'*activité* nonobstant son utilisation en contexte organisationnel. En effet, ces situations de recherches contrastent avec celles menées en situation de travail puisque les objectifs et obligations de la tâche sont alors considérés comme moins importants (Thomas et al., 1997; Thomas et Velthouse, 1990).

puisque l'on se rapporte à la nature de la récompense, en l'occurrence la tâche. En effet, la motivation intrinsèque est définie de façon classique dans la littérature (Shamir, 1991) comme étant les forces qui incitent à effectuer des activités intentionnellement, pour l'intérêt inhérent qu'elles suscitent, et pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire (Deci, 1975). La motivation extrinsèque regroupe quant à elle les comportements qui sont effectués pour des raisons instrumentales comme le salaire ou le statut social (Deci, 1975). En d'autres termes, Thomas et Velthouse (1990) ont déplacé et restreint le phénomène de la motivation intrinsèque et les cognitions attribuables à l'*empowerment* psychologique exclusivement au niveau de la tâche : « *They occur within the person and refer to the task itself, rather to the context of the task or to reward/punishment mediate by others* » (p. 668).

Sous l'angle de l'*empowerment* psychologique, cette motivation intrinsèque peut s'illustrer comme étant : « *rewards that people could be receiving from their tasks* » (Thomas et al., 1997 : 17). Ainsi, selon le principe que l'individu évalue sa tâche sous l'angle de quatre cognitions, ces diverses évaluations de la tâche, lorsque positives, peuvent être vues comme la cause proximale de la motivation intrinsèque (Thomas et Velthouse, 1990) (figure 2.1).

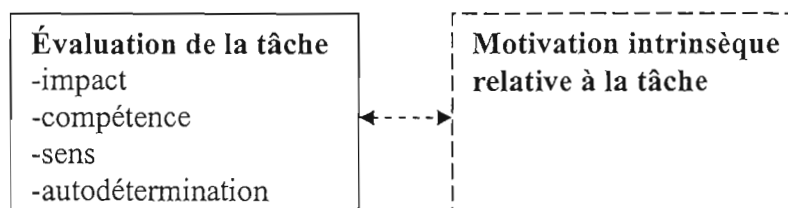


Figure 2.1. Lien entre les 4 cognitions de la tâche et la motivation intrinsèque relative à la tâche

Nonobstant les contradictions de Thomas et Velthouse (1990) qui d'une part affirment que le sentiment d'*empowerment* (sens, compétence, choix et impact) représente la motivation intrinsèque à la tâche et qui, d'autre part, affirment que ces quatre aspects de l'*empowerment* sont la *cause proximale* de la motivation intrinsèque (Gagné et al., 1997), un consensus existe autour du rôle de l'*empowerment* psychologique à l'égard de la motivation intrinsèque de

l'individu (Menon, 1995; Gagné et al., 1997; Thomas et Vethouse, 1990, Thomas, et al., 1997) et ce, indépendamment du fait que la motivation intrinsèque soit considérée ou non comme un concept distinct ou comme une résultante de l'*empowerment* psychologique. En définitive, que l'*empowerment* psychologique émane des théories de la motivation intrinsèque démontre bien, comme le soutient Lidenberg (2001), que les cognitions et la motivation sont étroitement liées.

C'est en s'inspirant largement des idées précédemment décrites à l'égard des théories présentées et de ses propres travaux et recherches que Spreitzer (1992; 1995a; 1997) a davantage circonscrit et opérationnalisé le construit psychologique de l'*empowerment* en démontrant la multi-dimensionnalité de ce construit. L'opérationnalisation de ce construit sera l'objet de la prochaine section.

2.3.2. Opérationnalisation de l'*empowerment* psychologique

Spreitzer (1995a) définit les classes de cognitions précédemment citées par Thomas et Velthouse's (1990) comme suit :

Sens : renvoie au jugement que porte l'individu sur les objectifs ou les finalités de son travail, et ce, à travers ses propres croyances, valeurs et attitudes.

Compétence : fait référence à la croyance qu'a l'individu en sa capacité de performer avec succès dans ses tâches ou activités.

Impact : renvoie au degré avec lequel l'individu croit qu'il peut influencer les résultats stratégiques, administratifs ou opérationnels de l'organisation.

Autodétermination (choix) : donne à l'individu le sentiment d'avoir la liberté de faire des choix dans l'initiation et la régulation de ses activités et méthodes de travail.

Ces quatre dimensions combinées constituent le construit global de l'*empowerment* psychologique (Thomas and Velthouse 1990; Spreitzer, 1995a). Chacune d'elles représente une facette de l'*empowerment*. Un construit unidimensionnel ne serait pas en mesure de capter l'essence de ce concept (Spreitzer, 1992, 1995a, 1997). De plus, Spreitzer (1992, 1995a) spécifie que l'*empowerment* est une variable continue en ce sens où l'individu peut avoir plus ou moins le sentiment d'*empowerment* plutôt que d'avoir ou non ce sentiment. Ces dimensions reflètent l'orientation active d'un individu (en opposition à une orientation passive) face à son rôle au travail.

Bien que d'autres réflexions aient suivi ces écrits fondateurs, il existe une certaine constance au niveau des dimensions constitutives de l'*empowerment* psychologique. La revue de la littérature de Boudrias et al. (2003) indique d'ailleurs que c'est de loin l'opérationnalisation conçue par Spreitzer (1995a) qui a reçu le plus d'attention au niveau des recherches empiriques. Toutefois, l'un de leur constat majeur concerne le manque de soutien théorique au niveau du réseau nomologique de l'*empowerment* (Boudrias et al., 2003). Or, un réseau nomologique spécifie les liens probables entre un construit cible et d'autres construits théoriquement associés; étape importante afin de valider un construit cible (Schwab, 1980). Dans un même ordre d'idée, Schwab (1980) soutient que dans bien des cas, il n'y a pas suffisamment de réflexion ou de support théorique sous-jacent au développement d'un réseau nomologique et que, conséquemment, ces modèles risquent d'échouer ou d'avoir peu de valeur à long terme. Étant donné ces considérations, regardons de plus près les théories sous-jacentes qui expliquent l'interrelation entre les concepts à l'étude dans ce mémoire, soit l'*empowerment* et les comportements de mobilisation.

CHAPITRE III

THÉORIES DES ÉCHANGES SOCIAUX, DES FONCTIONS SOCIALES ET DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Afin d'expliquer plus spécifiquement les relations entre les deux dimensions de l'*empowerment* et la mobilisation des ressources humaines, nous aurons recours à un cadre théorique largement utilisé dans le contexte organisationnel, soit la théorie des échanges sociaux. Cette théorie demeure l'un des paradigmes conceptuels les plus influents lorsque vient le temps d'analyser et d'expliquer les comportements généraux et discrétionnaires des employés en milieu de travail (Zellars et Teppers, 2003).

Sans nier l'apport des échanges sociaux dans l'adoption de comportements de mobilisation, Zellars et Teppers (2003) évoquent toutefois certaines limites. Tout d'abord, l'idée que des comportements discrétionnaires, à caractère altruistes par exemple, soient faciles à adopter puisque ne nécessitant pas d'habiletés ou de connaissances spécifiques serait, selon ceux-ci, une interprétation plus ou moins vraie de la réalité organisationnelle. En effet, ceux-ci soutiennent que le sentiment de réciprocité face à l'appréciation d'un traitement reçu n'est pas suffisant vis-à-vis la mobilisation des employés. Le milieu de travail doit offrir les opportunités et le pouvoir nécessaire afin de favoriser le déploiement de comportements qui vont au-delà du rôle prescrit. Dans un même ordre d'idée, l'individu doit aussi croire en sa capacité d'adopter ce genre de comportements. En effet, aider un collègue demande un minimum de croyance en ses habiletés. Or, cet aspect appuie les relations envisagées entre l'*empowerment* structurel et la mobilisation ainsi qu'entre l'*empowerment* psychologique et mobilisation des employés.

Une autre des limites à laquelle font référence Zellars et Teppers (2003) est liée au fait que la théorie des échanges sociaux en regard des comportements de mobilisation se caractérise par une réciprocité en regard d'un sentiment d'obligation envers l'organisation, mais s'explique trop souvent par le phénomène individualiste de la motivation intrinsèque basée sur le plaisir (hédoniste) et exclut l'impact du concept de soi, de l'obligation morale et des comportements citoyens à orientation collective qui en découlent. Issue de la sociologie, la théorie de la production des fonctions sociales de Lindenberg (2001) (et particulièrement la portion relative aux cadres cognitifs) apporte un éclairage nouveau sur les motivations des individus et nous semble aussi un complément pertinent de la théorie des échanges sociaux en regard de l'orientation collective des comportements de mobilisation.

Finalement, la théorie du contrat psychologique permet de mieux comprendre les dimensions sous-entendues de la relation d'emploi en tant qu'échange social (Rousseau, 1995). Puisqu'un nombre important de travaux portant sur l'*empowerment* font référence au danger de toute forme de manipulation (Block, 1987; Forrester, 2000; Perrenoud, 2000), cette théorie nous semble un complément important. En effet, la notion de bris ou de violation du contrat psychologique au cœur de cette théorie se veut ainsi l'une des explications vraisemblables en regard de certains échecs relatifs à l'*empowerment* et aux retombées espérées.

Sous l'angle de l'*empowerment*, la théorie de l'échange social de Blau (1964), la théorie de la production des fonctions sociales de Lindenberg (2001) et celle du contrat psychologique de Rousseau (1995) servent de base de réflexion afin de comprendre les relations qui se développent entre l'organisation, compris ici en tant qu'initiateur de l'*empowerment* et les employés, c'est-à-dire ceux qui sont visés par les pratiques et politiques d'*empowerment*. Voyons plus en détail chacune de ces théories.

3.1. La théorie des échanges sociaux

La théorie de l'échange social réfère à des actions volontaires et positives exécutées par des individus qui espèrent que les acteurs visés leur procurent des bénéfices en retour (Blau,

1964). Cette norme de réciprocité (Gouldner, 1960) selon laquelle les individus ressentent le besoin ou l'obligation morale d'aider ceux qui les ont aidés est au cœur de la théorie de l'échange social. Blau (1964), tout en se basant sur les propos de Homan (1961), précise que les processus d'associations sociales peuvent être compris en terme d'optimisation de la relation, en ce sens où l'individu recherche un résultat positif (récompense) tout en évaluant le coût associé à cette relation d'échange. Bien que plusieurs conditions puissent influencer les processus d'échanges sociaux tels que le stade de développement de la relation, le type de relation ainsi que le contexte social au sein duquel se déroulent les échanges, il est généralement entendu que le cycle d'échanges se poursuivra si les deux acteurs valorisent les bénéfices obtenus et que ces bénéfices ne dépassent pas les coûts engendrés pour leur obtention (Blau, 1964). Transposée en milieu organisationnel, cette théorie suppose que lorsqu'un employeur pose un geste qui a des conséquences bénéfiques pour un employé, cela crée une forme d'obligation à l'égard de ce dernier qui, selon toute vraisemblance, manifestera en retour des comportements favorables à l'entreprise.

Du point de vue de l'organisation, l'acte d'*empowerment* ou la mise en place de pratiques ou de politiques favorisant le partage du pouvoir est basé sur la prémisse que l'expérience d'*empowerment* vécue par les employés augmentera chez ceux-ci leur sentiment d'efficacité personnelle et, du même coup, résultera en des comportements bénéfiques et un niveau désiré de performance. Conséquemment, l'employeur procure un bénéfice aux employés en veillant à établir un contexte propice à la motivation intrinsèque, c'est-à-dire, où il est possible de s'investir pour le plaisir et la satisfaction qui sont inhérents à la tâche (Deci, 1975; Thomas et Velthouse, 1990). Or, en cherchant à motiver intrinsèquement les employés par l'entremise d'une stratégie d'*empowerment*, l'organisation s'attend à ce que ceux-ci, en guise de réciprocité, s'investissent davantage envers les buts et objectifs organisationnels. Les organisations utilisant des stratégies d'*empowerment* espèrent donc que les employés se sentiront redevables envers l'organisation. En effet, tel que nous l'avons déjà abordée, la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) fait référence au fait d'être redevable envers ceux qui nous ont donné. Ainsi, en permettant aux employés d'atteindre un état d'*empowerment* par le biais des pratiques de gestion implantées, l'employeur s'attend à ce que volontairement, en guise de réciprocité, les employés adoptent des comportements discrétionnaires,

comportements qui normalement ne sont pas motivés par les échanges économiques traditionnels. Précisons en effet que contrairement à l'échange économique, l'échange social implique des obligations futures diffuses et non précisées, dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée et doit être laissée à la discrétion des parties impliquées (Blau, 1964). Ainsi, sous l'optique de l'échange social, les comportements ou les résultats attendus sont incertains et ne sont pas sous le contrôle de l'employeur.

De plus, lorsqu'on analyse l'*empowerment* sous la perspective des employés, bien que ceux-ci soient conviés à adhérer au principe de l'*empowerment*, il n'y a pas d'obligation d'accepter. En d'autres termes, si l'autonomie peut, dans une certaine mesure, être prescrite, l'état d'*empowerment* ne peut l'être. Comme le soulignent Quinn et Spreitzer (1997) : « *While management can create a context that is more empowering, employees must choose to be empowered. They must see themselves as having freedom and discretion; they must feel personally connected to the organization, confident about their abilities, and capable of having an impact on the system in which they are embedded* » (p. 41). La littérature suggère en effet que le partage du pouvoir est généralement perçu par les employés comme une manifestation de respect, de support et de confiance à leur égard (Tremblay, 2002; Tremblay et Simard 2005). Or, du point de vue de l'employeur, l'échange doit non seulement être maintenu en état d'équilibre, mais être consolidé par les bénéfices offerts afin de s'assurer de l'obligation de réciprocité (Tremblay et Simard, 2005). Ainsi, un individu s'investit dans une organisation lorsqu'il considère qu'il existe une relation d'échange bénéfique et équilibré entre ses contributions à l'organisation et les rétributions qu'il reçoit en retour (Blau, 1964). Cet investissement en termes d'échange social ne doit cependant pas être entendu comme tout à fait équitable ou comme une forme d'échange d'actes comparables (Konovsky et Pught, 1994).

En résumé, la théorie de l'échange social sous-entend une évaluation cognitive de la qualité de la relation par l'individu avec son employeur. Lorsque celle-ci est positive, l'individu ressent un sentiment d'obligation qui se traduit par un effort conscient de réciprocité comme marque d'appréciation du traitement reçu. Cette théorie expliquerait donc l'adoption de

comportements positifs envers l'organisation et se veut la théorie la plus utilisée pour expliquer l'adoption de comportements de citoyenneté (OCB) ou de mobilisation.

Zellars et Tepper (2003), en accord avec Shamir (1991), constatent toutefois une sur-utilisation de la motivation intrinsèque pour expliquer ce phénomène. Comme le souligne Shamir (1991) : « *we do not reject the hedonist-utilitarian model as useless but merely emphasize its insufficiency* » (p. 411). En effet, la motivation intrinsèque au travail sous-entend le plaisir et l'intérêt inhérent que peut trouver un individu dans la réalisation de ses tâches (Deci 1975; Ryan et Deci, 2000); aspects qui peuvent en effet être attribuables aux efforts du management et central dans la conceptualisation de l'*empowerment*. Toutefois, cette orientation usuelle de la motivation intrinsèque (*individualistic hedonistic assumptions*) ne prend pas réellement en compte la notion d'obligation ou d'obligation morale pourtant au cœur de la théorie de l'échange social (Shamir, 1991)

De plus, le passage de la motivation intrinsèque à caractère hédoniste (conséquemment centré sur l'individu) explique difficilement l'orientation collective des comportements de mobilisation ou, en d'autres termes, explique peu l'adoption de comportements qui dépassent l'intérêt individuel (Shamir, 1991 Zellars et Tepper, 2003), aspect central du phénomène de la mobilisation (Tremblay et Wils, 2005). L'ensemble de ces considérations indique le besoin d'une théorie qui puisse expliquer dans quelle mesure le sentiment d'obligation peut conduire, par le phénomène de réciprocité, à des comportements orientés collectivement. Issue de la sociologie, la théorie de la production de fonctions sociales offre un éclairage pertinent à cette question et se veut un complément à la théorie de l'échange social en regard de notre problématique de recherche.

3.2. La théorie de la production de fonctions sociales

Lindenberg (2001) soutient que plusieurs théories sont incomplètes, car elles ne considèrent pas l'articulation des besoins et des buts humains. La théorie de la production des fonctions

sociales (SPF) de Lidenberg⁶ tente de combler ces lacunes en positionnant l'humain comme un agent actif qui, à partir de considérations rationnelles, mais limitées par l'information, choisit la voie la plus effective en termes de coûts/bénéfices pour produire son bien-être. L'atteinte personnelle de son bien-être est aussi fortement influencée par les circonstances sociales et soumise par l'individu à une comparaison avec son groupe de référence. Or, la recherche de l'amélioration de sa condition devient alors nécessairement subjective (bien-être subjectif). Cette théorie fait état de deux buts universels relatifs à l'atteinte du bien-être subjectif, soit le bien-être physique et le bien-être social. Ces deux buts universels peuvent être accomplis à partir de cinq principaux buts instrumentaux soient l'affection, la confirmation comportementale, le statut, le confort et la stimulation. Ce sont des éléments largement approuvés et soutenus dans la littérature.

Ainsi, on assume que le bien-être social se réalise à travers l'affection (sentiment d'être aimé), la confirmation comportementale (sentiment d'acceptation et de faire la bonne chose) et le statut (sentiment d'habileté, d'éducation et de prospérité). Pour l'augmentation du bien-être physique, il est assumé que les gens recherchent à la fois le confort (réduction des stimuli dommageables ou incommodes) et la stimulation (physique et mental). Le bien-être subjectif peut être vu comme un état qui est déterminé par l'habileté de la personne à obtenir des buts universels du bien-être physique et social à partir des ressources et contraintes auxquelles elle fait face.

Ainsi, la réalisation de l'un ou de plusieurs de ces buts instrumentaux (l'affection, la confirmation comportementale, le statut, le confort et la stimulation) dépend des ressources de l'individu (compétences, argent, habiletés sociales, etc.) et est soumise à une évaluation en termes de coûts et de bénéfices personnels. Ainsi, l'être humain produit son bien-être et améliore sa condition à partir des possibilités qu'il peut bien trouver et selon l'idée qu'il se fait (cadre cognitif) du meilleur moyen à adopter. Le lien entre l'activation des buts et le processus cognitif sélectif de l'individu (*framing theory*) soutient que les capacités cognitives

⁶ Voir Ormel, Lidenberg, Steverink et Verbrugge (1999) pour une description et une illustration visuelle détaillées de cette théorie.

limitées de l'être humain influencent ses finalités, c'est-à-dire la manière dont celui-ci donne du crédit aux choses et oriente ses comportements (Lidenberg, 1998; 2001).

Trois cadres cognitifs principaux (applicables au contexte du travail) ont été identifiés par Lidenberg (2001). Il s'agit du cadre de gain, du cadre hédoniste et du cadre normatif. Le cadre de gain incite l'individu à se concentrer sur l'augmentation de ses ressources, comme les gains monétaires ou matériels, en vue d'atteindre ses buts. L'argent, par exemple, est une ressource synergique puisqu'elle permet non seulement de répondre aux besoins de base comme de se nourrir, mais facilite aussi l'atteinte de plusieurs buts (confort, statut, etc.). Le cadre hédoniste pousse l'individu vers son plaisir immédiat « *to feel better* », c'est-à-dire à rechercher une activité qui répond promptement à un but ou préféablement à plusieurs buts (confort, statut, affection, etc.) plutôt que de se concentrer sur l'augmentation de ses ressources (cadre du gain). Enfin, le cadre normatif pousse l'individu à agir de façon adéquate et à se conformer aux normes sociales. Aussi, Lidenberg (2001) démontre que cognitions et motivations sont des concepts étroitement liés. En effet, celui-ci précise que le cadre du gain est relatif à la **motivation extrinsèque**, alors que les cadres hédonistes et normatifs sont liés à la **motivation intrinsèque**.

Étant donné que les comportements manifestés dans un cadre normatif sont induits par le désir d'approbation sociale, ces derniers doivent apparaître aux yeux du groupe comme intrinsèquement motivés, c'est-à-dire exempts de motivations sous-jacentes. Ceci implique que l'approbation sociale du comportement ne soit pas attendue, ou du moins, n'apparaisse pas comme telle. En fait, le cadre cognitif normatif prend tout son sens lorsqu'on l'analyse sous l'angle des signaux relationnels (perspective que nous analyserons plus en détail ultérieurement dans la relation organisation/employés, mais qui soutient exactement la même logique). À titre d'exemple, dans la mesure où un individu anticipe qu'il est dépendant de l'aide de son collègue, la réciprocité stratégique (Meyer, 2005) lui dicte d'adopter des comportements d'aide envers celui-ci (*je fais cela dans le but que tu me le rendes*). Toutefois, ce signal relationnel peut conduire ses pairs à cataloguer cette personne comme étant opportuniste. Conséquemment, celui-ci peut se voir traiter de la même façon, ce qui conduit à la perte des bénéfices sociaux attendus et à la suspicion. La réciprocité généralisée, comme la

désigne Meyer (2005), conduit la personne à agir de façon adéquate, sans rien attendre en retour, mais sachant, qu'à l'occasion, quelqu'un lui rendra la pareille. Ce phénomène, un peu paradoxal, ne découlant d'une motivation ni purement égoïste, ni purement altruiste (Meyer, 2005), permet d'obtenir des bénéfices sociaux, de créer un climat de confiance et de réduire la probabilité de comportements opportunistes à son égard (Lidenberg, 2000; 2001).

Or, ce type de motivation, central dans la théorie des échanges sociaux, est généralement exclu des travaux portant sur la motivation des individus (Lidenberg, 2001). Pourtant, le fait de prendre en considération la notion d'obligation sociale ou morale permet d'expliquer des comportements orientés collectivement tels que la mobilisation (Shamir, 1990). Ainsi, selon la théorie de la production des fonctions sociales (Lidenberg, 2001), chacun de nous dispose d'un sens social (un but relatif au bien-être social) et peut choisir d'adopter des comportements socialement utiles et bienveillants (Meyer, 2005; Shamir, 1991) se traduisant, entre autres, par des comportements de coopération, des comportements civiques et des comportements d'altruisme (Lidenberg, 2001; Meyer, 2005; Shamir, 1991). Ces comportements sont adoptés pour leur valeur intrinsèque, mais également pour l'effet qu'ils produisent sur l'opinion des autres (motivation sociale) et sur notre propre image (motivation morale) (Meyer, 2005; Shamir, 1991).

Il est généralement admis que dans une situation donnée il y aura prédominance d'un des cadres cognitifs (hédoniste, normatif ou de gains). Bien que le cadre en avant-plan intervienne en influençant la façon dont la personne donne du crédit aux choses et aux finalités recherchées (restreint son attention, oriente sa motivation et ses comportements), ce cadre en avant-plan n'élimine que rarement chez l'individu l'influence des autres cadres en arrière-plan (*background*) sur son processus cognitif. Ainsi, trois situations sont possibles telles qu'illustrées par la figure suivante.

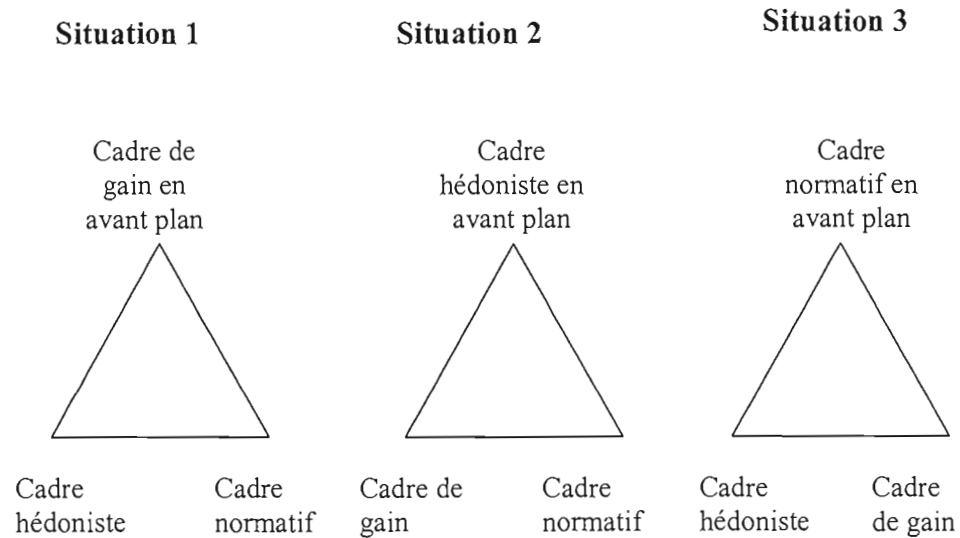


Figure 3.1 : Le positionnement des différents cadres

En effet, l'individu cherchera toujours un équilibre entre ces différents cadres cognitifs et tentera d'en réduire leurs incompatibilités, car plus cohérente sera la distribution de ses choix, plus il sera en mesure d'atteindre son bien-être subjectif global (Lidenberg, 2001). En fait, un cadre en avant-plan fonctionne beaucoup mieux lorsqu'il est compatible avec les cadres en arrière-plan.

Ceci illustre comment un même comportement peut-être motivé de différentes façons, et ce, au cours d'une même situation (Gottschalg et Zollo, 2006). Ainsi, adopter des comportements qui apparaissent ou qui sont effectivement bienveillants, comme aider ses collègues par exemple, peut être motivé à la fois :

1- Par la motivation extrinsèque: strictement pour faire bonne impression auprès des gestionnaires, ce qui sous-tend que la personne agisse dans le but, par exemple, d'avoir une promotion ou une augmentation de salaire, aspects relatifs au cadre du gain (Zellars et Tepper, 2003; Gottschalg et Zollo, 2006).

2- Par la motivation intrinsèque hédoniste : dans la mesure où le projet est stimulant pour l'individu, c'est-à-dire qu'il ressent du plaisir et de l'intérêt inhérent à la tâche et à l'équipe de travail, ce qui l'incite à collaborer (Gottschalg et Zollo, 2006).

3- Par la motivation intrinsèque normative : c'est-à-dire que l'individu agit pour être un bon citoyen organisationnel et parce que c'est la bonne chose à faire (motivation morale) en fonction de l'approbation sociale et conséquemment de son bien-être social (Lidenberg, 2001; Zellar et Tepper, 2003; Gottschalg et Zollo, 2006).

Bien que nous nous soyons limités à quelques exemples, nous pouvons constater que les limites qu'exposent Zellars et Tepper (2003), justifiant d'aller au-delà de l'échange social (parce que tous les comportements citoyens ou de mobilisation ne peuvent s'expliquer par la théorie des échanges sociaux), sont chapeautées par la théorie des cadres cognitifs.

Ainsi, et en accord avec Gottschalg, Zollo (2006), ces trois cadres cognitifs et les motivations qui leur sont associées (motivation extrinsèque, motivation hédoniste et motivation normative) illustrent les moyens et souvent les différences fondamentales par lesquelles une organisation peut influencer la motivation des employés. Toutefois, et tel que nous l'avons expliqué auparavant, il existe toujours une motivation ou un cadre en avant-plan qui influence la façon dont la personne donne du crédit aux choses et aux finalités recherchées (restreint son attention). Lidenberg (2001) nous renvoie donc à la notion de « *sustainability* » ou, en d'autres termes, sur ce qui est soutenable comme motivation principale (ou cadre cognitif) chez les employés.

Or, dans le contexte du travail, Lidenberg (2001) soutient que la motivation basée sur l'obligation sociale ou morale (cadre normatif) se révèle être la motivation la plus importante, ce qui, par extension, soutient l'importance du concept et des comportements de mobilisation. En effet, des employés ayant un cadre dominant de gain seraient, de façon prépondérante, intéressés par l'aspect monétaire du travail et peu intéressés à coopérer de façon discrétionnaire. D'autre part, des employés, ayant un cadre hédoniste dominant, auraient de la difficulté à répondre adéquatement aux aspects contraignants ou aux obligations du travail,

aspects jugés aussi essentiels à l'amorce de la mobilisation (Tremblay et Wils, 2005). Toutefois, et bien que la motivation normative soit jugée comme plus importante, un cadre dominant normatif peut rendre les individus inflexibles (Lidenberg, 2001) et générer dans l'entreprise un « esprit de clocher », d'où l'importance, comme le souligne Meyer (2005), de la motivation extrinsèque.

Pour faciliter la prédominance du cadre normatif, dans une optique de relative stabilité et sans engendrer de conséquences négatives, une activité doit permettre le plaisir et le gain comme cadres compatibles en arrière-plan (situation 3 de la figure 3.1). Cet aspect se veut d'autant plus important, car tel que nous l'avons souligné précédemment, le cadre cognitif normatif est beaucoup plus fragile puisque, comparativement aux cadres de gain et hédoniste, celui-ci ne répond que d'une façon indirecte aux besoins et, en fin de compte, aux buts de l'individu. Or, sans une présence suffisamment forte des autres cadres en arrière-plan, le basculement du cadre normatif en arrière-plan est probable.

Ainsi, dans la mesure où, d'une part, la motivation intrinsèque de type « hédoniste » (motivation centrale dans la conceptualisation de l'*empowerment*) ou réformée par Thomas et Velhouse (1990) comme une forme non traditionnelle de la motivation intrinsèque (récompense relative à la tâche), explique peu l'adoption de comportements dépassant l'intérêt individuel d'un individu, et que, d'autre part, les comportements de mobilisation (bénéfiques au bien-être des autres et de l'organisation) s'expliquent davantage par les considérations conceptuelles entourant la motivation intrinsèque normative, la prise en compte des motivations intrinsèques hédoniste et normative devient importante dans la justification de notre modèle conceptuel. Or, Liderberg (2001) soutient que : « *Enjoyment as an emotion is likely to react very strongly to the degree of self approval... Among the various functions of an activity, behavioural confirmation from the person him- or herself will thus have a relative strong weight for whether or not the activity is enjoyed* » (p. 332).

En d'autres termes, la motivation intrinsèque hédoniste et la motivation intrinsèque normative sont non seulement compatibles, mais se renforcent mutuellement (Lidenberg, 2001)⁷.

Ainsi, à travers le choix des mécanismes incitatifs, l'organisation a le pouvoir de modifier le cadrage opéré par l'individu. Dans la mesure où la mise en exergue (en avant-plan) du cadre normatif se veut l'objectif recherché, Lidenberg (2001) soutient que de bons signaux relationnels sont le moyen le plus efficace pour atteindre ce but. En effet, les motivations individuelles ne sont pas simplement influencées par les actions ou pratiques motivationnelles de l'organisation, mais par la perception que les individus ont de ces actions.

À l'image de la théorie des échanges sociaux, la perspective des signaux relationnels soutient que l'individu évalue dans le contexte organisationnel sa relation avec son employeur, ce qui conditionne ses comportements et le phénomène de réciprocité. Toutefois selon l'approche sociologique de Lidenberg (2001) les résultats réels ou anticipés d'un échange dans lequel des intérêts sont en jeu (relatifs pour l'individu à l'amélioration et à la protection de son bien-être), sont jugés tant sur leur contenu que sur le signal relationnel qui en émerge (Lidenberg, 2000). L'intérêt porte donc ici sur l'incidence des signaux relationnels à partir des cadres cognitifs identifiés.

⁷ En ce qui a trait au cadre de gain, Lidenberg (2001) apporte un éclairage nouveau aux résultats empiriques voulant que la motivation extrinsèque (incitation monétaire) réduise généralement la motivation intrinsèque chez l'individu (voir Deci et Koestner, 1999). Ainsi : « *In such a money frame, the incompatible goal «to have fun» simply dampens the impact of money on behavior to various degrees. Ironically, it is because the low degree of enjoyment derived from the task that monetary incentives don't work well* » (p. 323). Or, c'est un cadre de gain devenu dominant et incompatible avec ses cadres en arrière-plan qui conduit à l'érosion du plaisir que l'individu peut trouver dans son travail. En ce qui a trait au cadre normatif, d'une façon imagée, Lidenberg (2001) soutient qu'une personne qui a faim ne respectera pas longtemps les normes sociales. En définitive, les schémas financiers (bonus, promotion, séniorité, etc.) relatifs au cadre de gain ne doivent pas interférer avec les signaux relationnels requis à la prédominance du cadre normatif. Or, l'importance des schémas financiers diffère grandement d'une organisation à l'autre.

3.2.1. Perspective des signaux relationnels

Dans une relation d'emploi, le premier signal relationnel est initié par l'employeur puisque typiquement c'est celui-ci qui initie la relation d'emploi. Or, l'une des implications de la perspective des signaux relationnels est que la motivation de l'employé est influencée non seulement par les actions du management, mais par les motivations du management (Lindenberg 2001; Mülhau, et al., 2000). Ainsi, l'individu évalue si les comportements et interventions de l'employeur sont motivés par le cadre du gain ou bien par le cadre normatif⁸. Dans cette optique, l'organisation a le pouvoir de modifier le cadrage opéré par l'individu (la prédominance du cadre normatif) désigné ici comme la « résonance des cadres ».

Le cadre normatif soutient la construction du capital social et favorise la motivation intrinsèque normative (motivation sociale et morale). Comme le soulignent Mülhau et al. (2000), l'employeur doit souvent être interpellé par le cadre de gain. Cependant : *« it is the more important that the employer signals to the employee that with regard to the boss's relationship with his employees, the employer's behaviour is guided by relational norms (especially reciprocity, fairness, and equity). Signals are the more credible, the higher the sacrifice needed to produce them. »* (p. 390). Ainsi, nous pouvons croire que les pratiques de partage de pouvoir relatives à l'*empowerment* structurel font partie des signaux les plus crédibles que peut offrir une organisation. Dans un même ordre d'idée, Meyer (2005) soutient que des pratiques consultatives influencent positivement la perception de la justice organisationnelle et l'équité des procédures. De plus, elles peuvent corriger les problèmes d'interprétation des signaux relationnels. Ainsi, dans le cadre de l'*empowerment*, l'individu évalue non seulement sa tâche et le pouvoir objectif et subjectif qui y sont associés, mais aussi les signaux relationnels portant sur les intentions du management. Ces deux niveaux d'analyse influencent les comportements des individus.

Globalement, la manière dont l'entreprise traite ses employés à travers l'organisation du travail, la grille de salaire et les opportunités de carrière est autant de signaux relationnels

⁸ D'un point de vu macro, le cadre hédoniste ne s'applique généralement pas aux intérêts et aux intentions premières d'une organisation, mais se veut un moyen utilisé pour motiver les employés.

soutenant ou non la coopération et l'intérêt mutuel (Mülhau et al., 2000). Cet intérêt mutuel conduit à une réciprocité généralisée (Meyer, 2005) qui dépasse le principe du « donnant/donnant » (théorie de l'échange social) par l'importance de relations non instrumentalisées. Tremblay et Simard (2005) soutiennent d'ailleurs que des relations authentiques doivent soutenir les rapports d'échanges dans le cadre de la mobilisation des employés. Comme le souligne (Lindenberg, 2000), le cadre normatif a deux ennemis : le cadre du gain et le sentiment de perte ou de manipulation. Ainsi, l'utilisation excessive de la logique économique (cadre du gain) peut corrompre la dimension spontanée et discrétionnaire de la coopération entre les parties prenantes et instaurer un climat de suspicion (Meyer, 2005), indépendamment des bénéfices offerts par l'employeur.

La perspective des signaux relationnels selon laquelle la relation employeur/employés peut se comprendre par la résonance des cadres cognitifs induit aussi l'idée qu'une organisation a tout simplement des employés à son image. En résumé, la motivation normative, axée sur l'obligation morale d'agir de façon adéquate, explique davantage les comportements de mobilisation orientés sur le collectif de travail. Cette motivation se veut compatible et se voit renforcée par la motivation intrinsèque hédoniste au cœur du concept de l'*empowerment*. Aussi, en lien avec les comportements de mobilisation, le pouvoir ne se joue pas seulement dans le registre de l'opportunité structurelle et du vécu cognitif de ce pouvoir, mais aussi à la légitimation des règles et normes sociales structurant les rapports de coopération dans les organisations, lesquelles doivent favoriser l'émergence de l'action collective dans un contexte où la prescription des comportements attendus est impossible (Meyer, 2005).

Puisque la perception de l'employé en regard des intentions et actions du management est centrale, et afin de régir ces relations d'échange, certains auteurs, dont Rousseau (1995), ont proposé la construction d'un contrat implicite de travail mieux connu sous le nom de la théorie du contrat psychologique.

3.3. Théorie du contrat psychologique

La théorie du contrat psychologique est définie comme étant les croyances individuelles à l'égard des termes de l'échange entre l'employé et son organisation (Rousseau, 1995). Bien que les termes de l'échange varient d'un individu à l'autre, on retrouve deux types d'obligations, lesquelles ne sont pas mutuellement exclusives : les obligations relationnelles, c'est-à-dire des obligations d'engagement réciproque de chacune des parties et les obligations transactionnelles qui renvoient à des obligations de courtes durées et généralement économiques (Morrisson et Robinson, 1997).

Le contrat psychologique est une représentation mentale qui se construit dans l'esprit de l'individu. Il se forge sous de multiples influences et se développe tout au cours de la vie. En effet, selon le modèle développé par Rousseau (1995), la création du contrat psychologique se façonne à partir de deux catégories de facteurs : les facteurs organisationnels et indicateurs sociaux, ainsi que les processus cognitifs de l'individu. Ainsi, le développement du contrat psychologique est influencé, entre autres, par les pratiques de gestion de l'organisation. Chaque modification à l'égard des pratiques de gestion le concernant (structure du message) renvoie l'individu vers une nouvelle série de processus cognitifs lui permettant d'évaluer à nouveau les termes du contrat psychologique. En effet, l'information nouvelle (qui peut consister en une nouvelle pratique RH par exemple) suit d'abord un processus de codification (réception de la nouvelle information) qui sera influencé par les prédispositions personnelles de l'individu. L'interprétation (ou décodage) de cette information repose sur le modèle mental de l'individu en regard de sa conception du contrat psychologique et de ses croyances concernant les termes de l'échange (Rousseau, 1995).

Il y a rupture du contrat psychologique lorsque l'employé considère que l'organisation n'a pas respecté ses engagements explicites ou implicites. En effet, les actions organisationnelles peuvent se voir conformes au contrat psychologique de l'individu ou encore être interprétées comme une rupture, voire une violation du contrat psychologique (Morrison et Robinson,

1997). Dans la mesure où le contrat psychologique influence les attitudes et comportements des individus, il est cohérent qu'une évaluation positive ou négative des actions organisationnelle puisse conduire à différentes conséquences (Rousseau., 1995). À titre d'exemple, bien que l'autonomie puisse être prescrite (mise en place d'équipe de travail autonome par exemple), les comportements hors rôles, par définition, peuvent difficilement l'être. Enfin, il y a lieu de reconnaître que devant une situation inéquitable ou perçue comme telle, les individus seront plus enclins à réduire leurs efforts discrétionnaires plutôt que leurs rôles prescrits (conformément aux résultats d'Organ, 1988), ce qui soutient aussi l'hypothèse d'une plus grande variation en regard des comportements hors rôles. En effet, cette réduction ou suppression d'efforts envers un rôle qui n'est pas formellement attendu par l'organisation ne mène pas aux mêmes conséquences pour un employé, car l'entreprise n'a pas d'emprise réelle sur un comportement qui se veut discrétionnaire et ne peut donc pas appliquer de mesures disciplinaires (Organ, 1988).

Or, dans un climat turbulent où les transformations organisationnelles sont nombreuses (ce qui est le cas des hôpitaux), il peut être difficile pour l'employeur de respecter l'ensemble de ses obligations, qu'elles soient explicites (résultats d'une promesse préalable) ou encore implicites (Morrison et Robinson., 1997). Or, la rupture du contrat psychologique est essentiellement perceptuelle, ce qui complexifie son analyse en ce sens où une organisation peut prétendre avoir respecté ses obligations (transactionnelles et relationnelles) envers les salariés, alors que ceux-ci interprètent différemment les choses (Morrison et Robinson, 1997). Ainsi, le contrat psychologique est de nature changeante; il peut varier conséquemment aux modifications organisationnelles. Les changements organisationnels qui sont favorables à l'employé, tel que le partage du pouvoir, sont perçus comme un investissement et ils traduisent le respect des obligations (explicites ou implicites) de la part de l'employeur, alors que l'inverse représente un bris, voire une violation des termes du contrat psychologique. Cette expérience émotionnelle conduit à des effets émotifs néfastes, tel le désengagement affectif envers son organisation et l'absence de comportements discrétionnaires.

L'ensemble de ces constats théoriques permet de soutenir la problématique de cette recherche, à l'effet que des modifications ou la présence de pratiques et de politiques d'*empowerment* engendrent des cognitions positives chez l'employé qui se manifestent par des comportements positifs et discrétionnaires tels que la mobilisation. Nous présenterons dans le prochain chapitre le modèle conceptuel de cette étude, les hypothèses ainsi que les études empiriques qui les appuient.

CHAPITRE IV

MODÈLE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES

Ce chapitre se divise en deux principales sections. La première présentera le modèle conceptuel supportant la problématique de recherche, à savoir l'effet médiateur de l'empowerment psychologique. Par la suite, nous allons présenter les arguments qui expliquent le choix de l'*empowerment* structurel comme antécédent de l'*empowerment* psychologique ainsi que le choix de la mobilisation comme conséquence de l'*empowerment* psychologique. La deuxième section présentera l'argumentation empirique nécessaire afin d'appuyer les différentes hypothèses formulées dans cette étude.

4.1. Modèle conceptuel

Pour faire un choix à l'égard du modèle conceptuel approprié et pour répondre à la problématique de cette recherche, on utilise le modèle de Venkatraman (1989). Selon la figure 4.1, il existerait six types d'alignement différents : la modération, la médiation, le profil de déviation, la correspondance, la covariance et le *Gestalt*. Ces six approches sont représentées dans le schéma suivant. Ce schéma facilite le choix des chercheurs relativement au type d'alignement qui s'apparente le mieux (*ideal fit*) aux variables à l'étude. L'abscisse représente la spécificité du critère qui est l'objet de l'alignement, soit la variable dépendante. Cette variable peut représenter une dimension précise ou ne concerner aucune dimension en particulier. Or, dans le cas présent, celle-ci est connue et précisée. Par déduction, nous ne considérerons maintenant que l'extrémité gauche du modèle, soit l'alignement comme un

profil de déviation, l'alignement comme une médiation et l'alignement comme une modération.

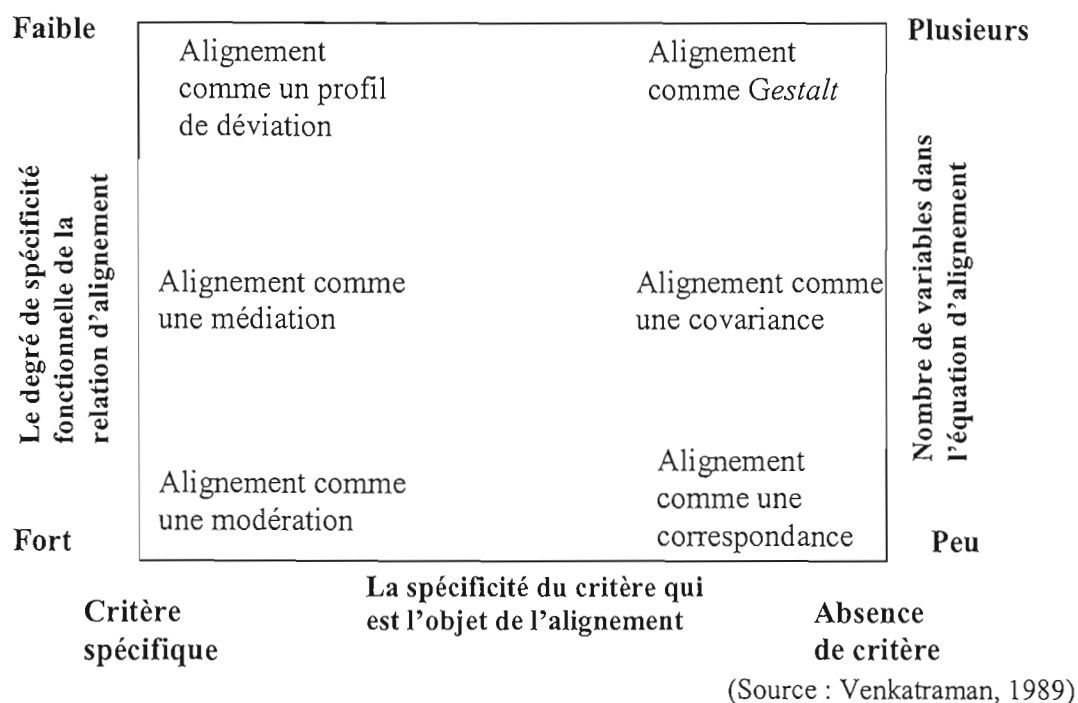


Figure 4.1.- Classification des différentes formes d'alignement

Sur l'axe des Y (l'ordonnée), nous retrouvons maintenant deux échelles. L'une correspondant au degré de spécificité fonctionnelle de la relation d'alignement. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure la relation entre les variables est connue d'un point de vue théorique et empirique. L'autre échelle correspond au nombre de variables dans l'équation d'alignement. En effet, certains modèles d'équation mettent en relation plusieurs variables, alors que d'autres en utilisent seulement deux. Voyons maintenant les différents types d'alignement retenus (déviations, médiation et modération) afin de justifier notre choix de modèle d'analyse.

Alignement comme un profil de déviation

Selon la figure 4.1, l'alignement comme un profil de déviation correspond à un nombre de variables élevées, un degré de spécificité fonctionnelle faible (support théorique) et l'existence d'un critère spécifique, tel que mentionné précédemment. Étant donné que la relation entre l'*empowerment* structurel et l'*empowerment* psychologique commence à être documentée, que le nombre de variables comprises dans notre étude est ni faible et ni élevé et que la mobilisation représente un seul construit, le profil de déviation ne s'applique donc pas comme modèle d'analyse.

Alignement comme une modération

Toujours selon le schéma 4.1, il est de mise d'utiliser une approche modératrice lorsqu'il existe un critère spécifique, que le nombre de variables est faible et que le degré de spécificité fonctionnelle de la relation est élevé. Étant donné que le nombre de variables utilisé dans la relation à l'étude peut-être catégorisé comme étant moyennement élevé et que le critère utilisé soit spécifique, la précision théorique nécessaire demeure insuffisante. En effet, selon Venkatraman (1989), cette hypothèse implique que l'influence d'une variable indépendante (l'*empowerment* structurel) sur une variable dépendante (la mobilisation) est assujettie d'une troisième variable (l'*empowerment* psychologique) appelée variable modératrice. Cette relation doit être très bien documentée théoriquement et empiriquement pour que cette approche puisse être utilisée. Tel que mentionné en introduction, à notre connaissance, ce modèle relationnel dans son ensemble a été peu vérifié et ne peut donc pas être suffisamment documenté en regard d'une modération.

Alignement comme une médiation

Le schéma 4.1 indique qu'il est préférable d'opter pour un alignement médiateur lorsque le nombre de variables utilisé dans l'équation d'alignement est moyennement élevé, que le degré de spécificité fonctionnelle de la relation d'alignement est aussi moyennement élevé et qu'il existe un critère spécifique faisant l'objet de cet alignement. Venkatraman (1989) souligne que si l'approche médiatrice et l'approche modératrice sont basées sur une variable conséquente

spécifique (mobilisation), le degré de précision à l'égard de la variable médiatrice est moins précis en ce qui a trait à la direction et à la force de la relation que dans le cas d'une modération. En effet, il s'agit d'une relation indirecte entre un antécédent et sa conséquence. Cette approche permet aussi de répondre aux objectifs de cette recherche consistant à vérifier si l'*empowerment* psychologique est une variable essentielle dans la relation entre l'*empowerment* structurel et la mobilisation des employés. Voici donc le modèle conceptuel présenté au regard des conditions nécessaires à l'élaboration d'hypothèses de médiation.

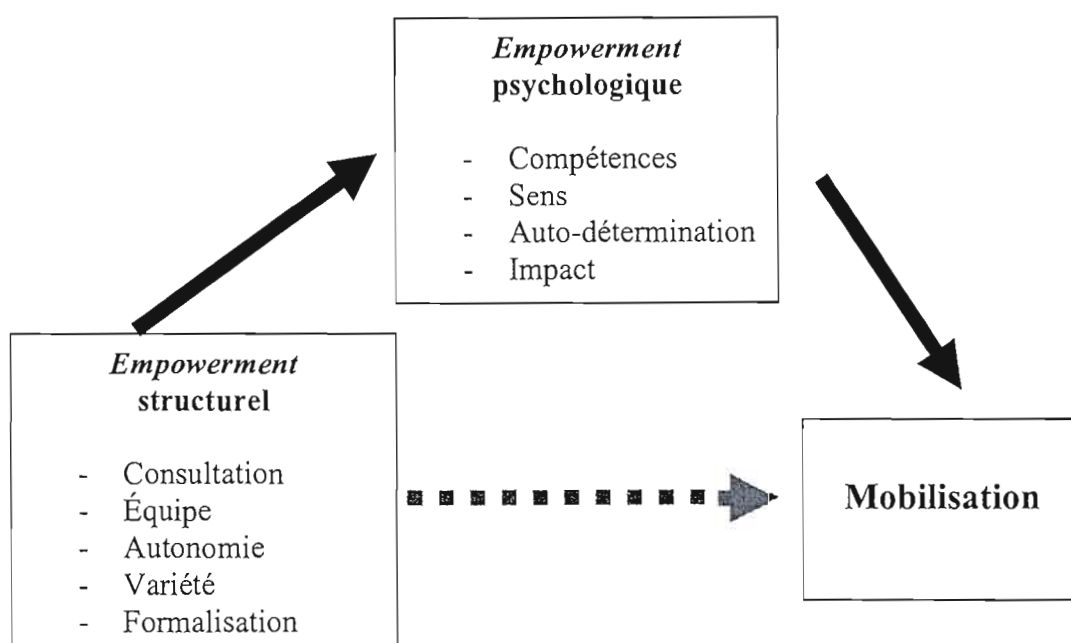


Figure 4.2 : Modèle conceptuel de la recherche

4.1.1. Justification du modèle conceptuel

Tel que précisé en introduction de ce chapitre, cette section vise à présenter les arguments qui expliquent le choix de notre variable dépendante et de notre variable indépendante afin de justifier la pertinence de notre modèle conceptuel. La revue de littérature de Boudrias et al. (2003) démontre en effet que les causes et conséquences de l'*empowerment* psychologique

ont été étudiées sous de nombreuses formes. Par conséquent, nous allons nous limiter à celles directement liées à notre modèle de recherche.

4.1.1.1. L'*empowerment* structurel comme antécédent de l'*empowerment* psychologique

Selon Thomas et Vethouse (1990) il est possible pour l'organisation de favoriser l'*empowerment* psychologique de deux façons : en changeant les caractéristiques objectives de l'organisation du travail ou encore en changeant le style interprétatif des individus. Ces aspects rejoignent l'idée de Conger et Kanungo (1988) qui proposent des techniques formelles d'*empowerment* liées à l'organisation du travail et des techniques informelles à caractère motivationnel. Ces stratégies ne s'excluent pas mutuellement et tendent même à se renforcer dans la mesure où l'une a préséance sur l'autre. Par exemple, Hardy et O'Sullivan (1998) soulignent que la mise en place d'un programme (formel ou non) visant l'*empowerment* dans une entreprise correspond généralement, dans un premier temps, à l'identification et la mise en place d'interventions concernant le partage du pouvoir et par l'ajout plus ou moins subséquent de techniques motivationnelles.

Force est de constater qu'il peut s'opérer une forme de dualité entre l'aspect subjectif et objectif du pouvoir, alimentant ainsi le débat portant autour de l'illusion du pouvoir (Boje et Rosalie, 2001). Il s'agit ici de l'idée selon laquelle : « *Feeling empowered is not the same as being empowered* » (Jacques, 1996 : 141 cité dans Boje et Rosalie, 2001). Ces débats sont récurrents dans la littérature sur le pouvoir et l'*empowerment* et souvent qualifiés de « *management of meaning* » (Hardy et O'Sullivan, 1998). Toutefois, ces débats ne portent pas tant sur la légitimité de reconnaître l'existence de l'aspect subjectif et cognitif des employés en regard des interventions d'*empowerment* que sur les techniques utilisées pour y arriver.

Forrester (2000) soutient que : « *Feelings of self-efficacy come from having real power, they don't produce it* » (p. 73). Il ajoute également, que parmi une population relativement saine d'esprit, la réalité est le premier déterminant du système de croyances d'un individu. Dans un

même ordre d'idée, Bandura (1980) souligne que les perceptions et les croyances des individus face à leur efficacité personnelle ne peuvent résister au contact de la réalité et perdurer dans le temps si celles-ci ont été, d'une façon artificielle, conduites à un niveau utopique. La théorie du contrat psychologique (chapitre 3 du présent mémoire) offre aussi un cadre d'analyse pertinent à la question.

D'un point de vue nomologique, Spreitzer (2007) précise que la perspective structurelle de l'*empowerment* est trop centrée sur l'organisation, alors que la perspective psychologique est trop centrée sur l'individu. Or, le réseau nomologique soutient qu'une compréhension complète de l'*empowerment* dans le contexte du travail requière l'intégration des deux perspectives de l'*empowerment*. Elle maintient aussi que parmi les divers antécédents qui ont été testés empiriquement sur l'*empowerment* psychologique, le contexte organisationnel est certainement le plus déterminant (Spreitzer, 1997).

Soulignons enfin que l'*empowerment*, dans sa perspective structurelle, n'est pas une rhétorique en matière de besoin et de performance organisationnelle (Lawler, 1986, 1996; Block, 1987; Perrenoud, 2000). Bowen et Lawler (1995) insistent sur le fait que l'*empowerment* des employés n'est pas simplement quelque chose qui peut se construire à partir d'une déclaration du management, mais que les employés doivent d'abord et avant tout percevoir qu'ils ont du pouvoir par l'entremise des politiques, pratiques et structures de l'organisation. Dans le cadre de ce mémoire et conformément aux écrits portant sur la mobilisation, nous adoptons la perspective structurelle comme étant l'antécédent premier de l'*empowerment* psychologique (HP).

4.1.1.2. Les comportements de mobilisation comme conséquence de l'*empowerment* psychologique.

La revue de la littérature de Boudrias et al. (2003) démontre que les résultantes affectives de l'*empowerment* psychologique tels que la satisfaction et l'engagement organisationnel se

révèlent être les conséquences de l'*empowerment* psychologique les plus étudiées. Boudrias et al. (2003) soutiennent cependant que : « *Les comportements attendus de l'HP gagneraient à être clarifiés et à être étudiés davantage plutôt que de se limiter à des résultantes affectives* » (p. 225).

En effet, l'*empowerment* psychologique est décrit dans la littérature comme un concept d'action (Speitzer, 1995) compatible avec l'adoption de comportements autodéterminés (Boudria et al., 2003). Dans un même ordre d'idée, Conger et Kanungo (1988) affirment que l'*empowerment* donne lieu à des comportements d'initiative et de persistance dans la tâche. Ainsi, des comportements tels que l'autogestion (Thomas et Velthouse, 1990; Thomas et Tymon, 1997) et les comportements proactifs (Spreitzer, 1995) furent rapidement identifiés mais reçurent peu d'attention des chercheurs. Dans un même ordre d'idée, Spreitzer (1997) considère que les conséquences pertinentes de l'*empowerment* psychologique se rapportent aux comportements des employés, mais aussi à l'efficacité de ceux-ci. Cependant, dans une large mesure, l'étude des relations entre l'*empowerment* psychologique et l'efficacité individuelle s'est limitée aux corrélations entre l'HP et une évaluation du rendement global de l'employé (Thomas et Tymon, 1997), l'efficacité individuelle étant habituellement définie comme le degré selon lequel l'employé respecte ou excède les attentes face à son rôle au travail (Spreitzer, 1995a). Or, Thomas et Tymon (1997) soulignent qu'une évaluation globale de la performance ne permet pas de savoir quelle dimension de la performance est la plus influencée par l'HP. Sur ce sujet, la revue de la littérature de Boudrias et al. (2003) indique que les études ayant recueilli une mesure d'efficacité auprès d'évaluateurs externes illustrent des corrélations positives faibles sur certaines dimensions de l'HP, que peu de constance existe entre ces études et, finalement, que seule la dimension « impact » est corrélée significativement avec l'efficacité individuelle.

L'ensemble de ces considérations positionne les comportements de mobilisation comme un construit cible important à considérer. En effet, ce type de comportement contribue à l'efficacité et à la performance de l'organisation par ses effets positifs sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. De plus, bien que nous considérons la

performance dans la tâche, ces comportements majoritairement de type autodéterminés sont compatibles aux comportements attendus de l'*empowerment* psychologique (Boudrias et al., 2003). Comme le soulignent Tremblay et Wils (2005), il n'y aurait pas lieu de s'intéresser aux comportements de mobilisation s'ils n'étaient pas liés à une performance supérieure. À partir de divers exemples, Podsakoff et al. (2000) proposent une liste exhaustive de critères de performance qui seraient la conséquence de la présence de comportements de mobilisation au sein d'une entreprise (réduiraient les besoins de supervision des employés, aideraient à la coordination des groupes de travail, augmenteraient la capacité d'attraction et de rétention des employés, etc.). Les travaux portant sur la mobilisation émettent l'hypothèse que l'adoption de comportements de mobilisation conduit, au niveau de l'employé, à une contribution individuelle supérieure et, à un niveau agrégé, à une meilleure performance organisationnelle (Tremblay et Wils, 2005).

En ce qui a trait à la performance individuelle, la méta-analyse de Podsakoff et al. (2000) permet de conclure que les cadres qui incluent des comportements d'OCB dans leur grille d'évaluation (ex. : altruisme, aide) obtiennent de meilleurs résultats de la part de leurs employés. Dans 80 % des cas où ces dimensions ont été incluses, celles-ci sont significativement corrélées aux résultats de l'évaluation de la performance. Outre la courtoisie, toutes les dimensions des OCB ont un effet significatif sur l'évaluation de la performance individuelle de l'employé, et ce, dans la majorité des études. Ces comportements sont liés significativement à des décisions importantes (salaire, promotions, etc.), ce qui donne une indication de l'importance accordée aux comportements « hors rôle ».

En ce qui a trait à la performance collective et organisationnelle, cette méta-analyse rapporte quatre études examinant les liens entre les OCB et la performance. Les résultats sont concluants dans chacune de ces études. À titre d'exemple, l'étude de Podsakoff et Mackenzie (1994) portant sur une unité d'agents d'assurance ($N = 116$) explique 17 % de variation de la performance dans les ventes à partir des OCB. Plus précisément, les comportements liés à l'esprit sportif et à la vertu civique seraient positivement corrélés à la performance du groupe de travail. Ces résultats suggèrent l'importance d'analyser l'HP sous l'angle des comportements de mobilisation, ces derniers étant liés à la performance individuelle,

collective et organisationnelle. Soulignons aussi que l'adoption de ce type de comportements comme construit cible est pertinent dans n'importe quel type d'organisation et de secteur d'activités (Organ 1990).

Enfin, au chapitre des théories sous-jacentes, nous avons démontré à partir des travaux de Lidenberg (2001) la compatibilité entre la motivation intrinsèque normative (laquelle explique davantage l'adoption de comportements de mobilisation et prend sa source dans la recherche de bien-être social ou d'approbation sociale) et la motivation intrinsèque hédoniste, qui réfère au plaisir et à l'intérêt de la tâche, motivation centrale dans la conceptualisation de l'*empowerment* psychologique. À cet effet, le modèle de Thomas et Velthouse (1990) centré sur le processus intra personnel de l'individu et exclusivement au niveau de la tâche (laquelle se veut la récompense et la motivation intrinsèque de l'individu), ne peut proposer de façon cohérente les comportements de mobilisation inhérents à notre étude. En effet, et sous cet angle d'analyse concentrique, comment expliquer qu'un individu motivé par sa tâche serait enclin à déployer des comportements discrétionnaires qui dépassent son intérêt personnel pour son collectif de travail.

Or, bien que les comportements de mobilisation ne fassent pas partie des conséquences initiales des chercheurs s'étant intéressés au développement du concept d'*empowerment* psychologique (Boudrias et al., 2003), nous réitérons la cohérence de ce construit cible à partir de l'ensemble des éléments que nous avons explicités.

La figure 4.2 présentée au début de ce chapitre met en perspective le rôle médiateur de l'*empowerment* psychologique dans la relation entre l'*empowerment* structurel et la mobilisation. Nous allons donc nous appuyer sur ce modèle afin de formuler, dans la section suivante, les hypothèses de recherche.

4.2. Hypothèses de recherche

Dans cette section, nous présenterons les quatre hypothèses correspondant au modèle conceptuel de cette recherche ainsi que la littérature empirique qui les appuie. Nous allons donc présenter la relation, entre l'*empowerment* structurel et la mobilisation, suivie de celle entre l'*empowerment* structurel et l'*empowerment* psychologique, ainsi que celle entre l'*empowerment* psychologique et la mobilisation, pour conclure avec l'hypothèse de médiation.

4.2.1. Relation entre l'*empowerment* structurel et la mobilisation

Les études qui ont cherché à analyser l'effet de l'*empowerment* structurel sur les comportements de mobilisation ont souvent été précédées par des recherches qui ont mis en relation des caractéristiques précises de l'*empowerment* structurel avec une série d'attitudes au travail comme, entre autres, la satisfaction, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. Regardons de plus près quelques-unes de ces études avant d'aborder celles liées à la mobilisation.

Spector (1986), suite à l'examen de 88 études empiriques, souligne que les chercheurs utilisent les notions de participation dans la prise de décisions et d'autonomie afin d'opérationnaliser la notion de contrôle. Les résultats suggèrent qu'une plus forte participation à la prise de décision et/ou d'autonomie dans le travail est associée globalement à un niveau plus élevé d'engagement organisationnel, d'implication, de performance et de motivation et à un plus faible niveau d'intention de quitter, de roulement de personnel, de détresse psychologique et de symptômes psychosomatiques.

La méta-analyse réalisée par Wagner (1994) suggère également que les effets de la participation sur la performance et la satisfaction au travail sont significatifs, et ce, malgré un poids plutôt faible des relations observées.

En ce qui a trait aux comportements de mobilisation, Wils et al. (1998) soutiennent que l'autonomie, la responsabilisation et l'enrichissement du travail sont des déterminants de l'efficacité au travail et de la manifestation comportementale de la mobilisation. Dans un même ordre d'idée, certains courants de pensée et façon d'aborder l'organisation du travail débouchent sur différentes formes et aspects relationnels favorisant ou non la mobilisation des employés (Tremblay et Simard, 2005). En matière de mobilisation, les formes traditionnelles d'organisation du travail, pouvant être qualifiées d'approches antinomiques à l'*empowerment*, ne semblent pas favorables aux comportements de mobilisation (Tremblay et al., 2005). En effet, des aspects comme la surcharge de travail, un contrôle étroit, la formalisation et la rigidité organisationnelle influencent négativement les comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff et al., 2000). Globalement, des caractéristiques liées à l'organisation du travail ou à la tâche telles que la cohésion du groupe, le support organisationnel et le feedback continu, sont positivement liées aux comportements de citoyenneté organisationnelle, alors que des tâches routinières, par exemple, le sont négativement (Podsakoff et al., 2000).

La mise en relation directe des pratiques d'*empowerment* avec les comportements de mobilisation tels que définis dans cette étude, a reçu peu d'attention dans la littérature (Podsakoff et al., 2000). Néanmoins, certaines études réalisées principalement au Canada et en France ont cherché à mettre en relation ces concepts (Tremblay et al., 1998; Igalens et Barraud, 1997; Tremblay, Guay et Simard, 2000). De façon générale, ces recherches suggèrent un lien positif entre les équipes de travail, l'autonomie dans la tâche, les mécanismes d'expression directe (ex. : consultation et participation aux décisions) et le niveau de mobilisation des employés. En d'autres termes, ces résultats suggèrent que les employés sont motivés à adopter des comportements de mobilisation lorsqu'ils disposent de suffisamment de liberté et qu'ils ont la perception d'avoir de l'influence sur leur travail (Tremblay, Guay et Simard, 2000). En effet, dans cette étude réalisée auprès de 536 salariés et cadres, les résultats ont démontré une relation positive entre l'**autonomie** dans le travail et les comportements de mobilisation ($\beta = 0,22$; $p < 0,001$).

Une autre étude réalisée par Tremblay et al. (1998) auprès de 305 organisations de différents secteurs d'activités suggère que malgré le contrôle d'une trentaine de pratiques de GRH, la présence des **groupes autonomes de travail** représente la deuxième pratique de GRH la plus déterminante à l'égard des comportements de mobilisation ($\beta = 0,20$; $p < 0,01$). Il semblerait donc que plus les pratiques d'appropriation favorisant directement le pouvoir sont fortement implantées dans les organisations, plus l'indice global de mobilisation est élevé.

En ce qui concerne les études réalisées hors Canada, celle de Igalens et Barraud (1997) auprès de 180 entreprises françaises suggère que les mécanismes d'expression des salariés et de suggestion des idées telles que les **enquêtes d'opinion** (consultation) permettent d'accroître la mobilisation ($b = 1,55$: $p < 0,05$; $b = 3,03$: $p < 0,05$). Ces résultats font ressortir la place prépondérante que joue l'information ascendante par rapport à l'information descendante lorsqu'il est question de mobilisation.

Du côté des États-Unis, la méta-analyse réalisée par Podsakoff et al. (2000) suggère l'existence de liens entre les caractéristiques de la tâche et de l'organisation de même que les OCB. Entre autres, l'absence de **variété dans les tâches** (tâches routinières) aurait des incidences négatives sur la manifestation de comportements de mobilisation tels que la courtoisie ($r = -0,15$: $p < 0,05$), l'altruisme ($r = -0,25$: $p < 0,05$), la conscience professionnelle ($r = -0,23$: $p < 0,05$), l'esprit sportif ($r = -0,10$: $p < 0,05$) et la vertu civique ($r = -0,30$: $p < 0,05$). Ces résultats suggèrent que les tâches routinières sans grande variété constituent un frein à toutes manifestations de comportements de mobilisation, les plus touchés étant l'altruisme, la conscience professionnelle et la vertu civique. Cette même méta-analyse n'a toutefois pas observé de lien significatif entre la **formalisation organisationnelle** et les OCB. Le degré avec lequel les décisions et les relations au travail sont régies par des règles formelles et des politiques et procédures standardisées ne semble pas influencer la propension des employés à manifester des comportements de mobilisation.

Afin de mieux appuyer la problématique de notre étude, il nous est apparu important de souligner l'existence de plusieurs parallèles entre les hôpitaux dits « magnétiques », auxquels nous avons fait allusion antérieurement, et le concept de la mobilisation. En effet, l'analyse

des études réalisées dans ces hôpitaux suggère la présence de caractéristiques propres aux comportements de mobilisation (Kramer et Schmalenberg, 2002; Hinshaw, 2002). Il existerait, entre autres, un climat de collaboration qualifié de *social credit team*. Ceci s'illustre par les propos suivants : « *We work together as a team. If I need help, you help. And I look for way to help others to make their job easier, and yes, more fun... Competent and «fits in»- that's all that matters* » (Kramer et Schmalenberg, 2002 : 47). Ce climat de collaboration et d'altruisme interviendrait, selon l'auteur, de façon spontanée, devançant même le besoin exprimé. Il s'agirait en fait d'un aspect culturel relatif à un but commun, soit celui de donner les meilleurs soins possibles aux bénéficiaires.

L'un des résultats les plus surprenants qui n'avait pas été envisagé au cours de ces recherches sur les hôpitaux magnétiques a été de découvrir que cet environnement, spécialement conçu pour les infirmières, n'a pas été accompli de façon isolée. Comme le soulignent ces commentaires : « *All the disciplines and departments within the magnet organization benefit from a excellent enlightened management, and therefore all the workers, regardless of job title, find the hospital a rewarding place in which to be employed* » (McClure et Hinshaw 2002 : 120). Le fait est que les recherches qui ont été conduites jusqu'ici n'ont pas envisagé que dans une logique intégrative, ces pratiques managériales s'élargiraient à l'ensemble des acteurs au sein de ces hôpitaux (tels que les pharmaciens, le personnel de laboratoire, les travailleurs sociaux, le personnel d'entretien, les thérapeutes et les gardes de sécurité) et n'ont pas ainsi prévu des résultats positifs beaucoup plus larges s'apparentant ainsi à une entité mobilisée, tel que décrit par Tremblay et Wils (2005). Ces résultats nous amènent à proposer l'hypothèse suivante :

H1 : L'*empowerment* structurel est lié de façon significative aux comportements de mobilisation

Cette revue de la littérature empirique à l'égard de la relation entre l'*empowerment* structurel et la mobilisation nous amène maintenant à nous questionner sur la relation entre l'*empowerment* structurel et l'*empowerment* psychologique.

4.2.2. *Empowerment* structurel comme antécédent de l'*empowerment* psychologique

S'inspirant des travaux de Block (1987), Kanter (1979), Oldham (1976) et Stauss (1977), Conger et Kanungo (1988) mentionnent que des emplois qui offrent une variété de tâches, une signification personnelle, un niveau approprié d'autonomie et de contrôle, un faible niveau de routine et de règles sont susceptibles de favoriser le sentiment d'*empowerment* chez un employé.

Les travaux de Randolph (1995), réalisés auprès de 10 organisations sur une période de huit ans, ont révélé la présence de trois éléments structuraux à l'origine d'une stratégie efficace d'*empowerment* : l'information, l'autonomie et la responsabilité d'équipe. D'autres travaux suggèrent également une relation positive entre le partage d'informations de nature stratégique et l'HP (Corrigan, 1998; Spreitzer, 1995a). Toutefois, le partage d'informations ne semble pas avoir que des effets bénéfiques.

En effet, une étude réalisée par Tremblay et al. (2005) dans le réseau de la santé, suggère que le partage d'informations sur la situation budgétaire, les projets de développement et la satisfaction de la clientèle pourraient avoir des conséquences négatives sur la perception de support organisationnel. Comme l'indiquent les auteurs, en raison de la situation précaire du secteur hospitalier québécois, il est possible que ce type d'informations ait un effet négatif sur le moral des employés, ces derniers ayant peu de pouvoir pour faire changer les choses. Tel que le soulignent Mishra et Spreitzer (1998), les employés du réseau de la santé, dans un contexte de changements perpétuels et de turbulence, veulent avant tout être consultés sur le type de changements devant être réalisés et non seulement être informés après coup. À cet effet, les études réalisées dans le réseau de la santé québécois par Chênevert et Jourdain (2005; 2006; 2007; 2008) auprès de trois établissements et d'un échantillon de plus de 2000 infirmières suggèrent l'absence de relations entre le partage d'information et l'HP. Tel que mentionné antérieurement, le caractère négatif de l'information transmise par la direction (*top down*) ne semble pas constituer un levier d'*empowerment*.

Toutefois, lorsqu'il est question de **consultation**, les données de ces études montrent des relations positives avec le construit global de l'HP ($r = 0,27$ à $r = 0,39$). Cela signifie que les employés du réseau de la santé et principalement le personnel infirmier ont un sentiment d'*empowerment* psychologique (ex. : sens, compétence, autodétermination, impact) lorsqu'ils sont consultés sur la manière d'organiser leur travail, sur les objectifs de leur service et sur l'adoption des règles et procédures liées à leur travail. Dans le même ordre d'idée, l'étude longitudinale réalisée par Laschinger et al. (2004) auprès de 185 infirmières, révèle, à partir d'un modèle d'analyse structurelle, une relation positive entre l'*empowerment* structurel et l'*empowerment* psychologique ($\beta = 0,38$). Ils arrivent à la conclusion que, les infirmières, qui perçoivent avoir un plus grand accès aux structures de pouvoir formel et informel, sont les mêmes qui perçoivent, trois ans plus tard, un plus grand sentiment d'*empowerment* psychologique (sens, compétence, autodétermination et impact).

De façon plus générale, les études réalisées par Menon (1999; 2001) et Menon et Hartmann (2002) à partir d'une conceptualisation de l'HP un peu différente de celle de Spreitzer (1995a), suggèrent que la consultation puisse être positivement liée au construit général de l'HP ($r = 0,43$ et $r = 0,60$; $p < 0,01$) et plus particulièrement à l'internalisation des objectifs ($r = 0,32$ et $r = 0,50$; $p < 0,01$), à la compétence ($r = 0,34$ à $r = 0,16$; $p < 0,01$) et au sentiment de contrôle ($r = 0,33$ à $r = 0,49$; $p < 0,01$).

Outre l'information et la consultation, **l'autonomie dans le travail** apparaît naturellement comme un levier d'intervention de l'HP puisqu'elle fait partie intégrante des caractéristiques du travail identifiées dans le modèle des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1975; 1980). Au sein des études empiriques s'étant intéressées aux caractéristiques du travail, l'autonomie s'est avérée positivement liée à l'HP (Gagné et al., 1997; Kraimer et al., 1999; Cirka, 2000; Menon, 1995; Gobert, 2000; Liden et al., 2000; Laschinger et al., 2001). Les organisations dont les systèmes de contrôle sont omniprésents et, dans certains cas coercitifs, inhibent la capacité des gestionnaires à octroyer de l'autonomie à leurs employés affectant ainsi la réponse psychologique de ces derniers (Cirka, 2000). Cette constatation amène les chercheurs à dire que, lorsque les employés ne perçoivent pas d'autonomie dans leur travail

(ex. : environnement de travail contrôlant, évaluation constante), l'*empowerment* psychologique tend à diminuer ou disparaître, et ce, malgré un sentiment de compétence adéquat. À cet effet, l'étude réalisée par Menon (1995) auprès de 100 employés d'un hôpital situé dans le nord-est du Québec suggère que l'autonomie dans la tâche est la seule caractéristique significative à l'égard de l'HP ($\beta = 0,23 : p < 0,05$).

Des résultats similaires ont également été obtenus sur des échantillons provenant d'autres secteurs d'activités. À titre d'exemple, Gobert (2000) et Kraimer et al. (1999) ont observé des relations significatives entre l'autonomie et chacune des dimensions de l'HP. Le choix ou l'autodétermination ($r = -0,74$ et $r = 0,67 : p < 0,01$) ainsi que l'impact ($r = 0,56$ et $r = 0,46 : p < 0,01$) se sont toutefois avérés les dimensions de l'HP les plus touchées par la présence d'une plus grande autonomie. Gagné et al. (1997), auprès d'un échantillon de 157 employés d'une entreprise de télécommunication canadienne, obtiennent des résultats similaires à l'égard du choix (autodétermination) ($\beta = 0,63 : p < 0,001$) et de l'impact ($\beta = 0,28 : p < 0,01$). Travailler dans un contexte où l'autonomie des employés est encouragée facilite le sentiment d'autodétermination et d'impact dans le travail. Toutefois, les résultats de cette étude, contrairement aux précédentes, suggèrent un lien négatif avec le sentiment de compétence ($\beta = -0,26 : p < 0,05$), ce qui va à l'encontre des prédictions. Les auteurs expliquent ce fait par la nature de l'échantillon composée de techniciens et de représentants des ventes qui, contrairement aux gestionnaires, n'ont pas l'habitude de l'autonomie et ont davantage la perception d'être laissé à eux-mêmes, réduisant ainsi leur sentiment de compétence. Comme le souligne Spreitzer (1996), l'ambiguïté dans le rôle et les tâches réduisent le sentiment d'*empowerment*, ce qui est peut-être le cas lorsque l'autonomie dans le travail est accordée à des employés qui n'y sont pas préparés.

Cirka (2000) obtient également des résultats similaires avec un échantillon de 138 anciens diplômés d'un collège américain. Après avoir contrôlé l'effet de l'âge, du niveau hiérarchique et de la désirabilité sociale, les résultats de cette étude suggèrent, au même titre que les trois précédentes (Gobert, 2000; Kraimer et al., 1999; Gagné et al., 1997), un lien positif entre l'autonomie dans le travail et l'autodétermination ($\beta = 0,69 : p < 0,001$) ainsi que le sens du travail ($\beta = 0,72 : p < 0,001$), mais non avec l'impact tel que suggéré précédemment. Il est

vrai que l'autonomie et l'autodétermination sont des concepts, dont la similarité au niveau des mesures est importante, alors que la perception d'avoir un impact dans son travail est davantage tributaire du contexte dans lequel s'exerce le travail (Cirka, 2000).

D'autres caractéristiques telles que la **variété des tâches** peuvent également contribuer à accroître l'HP, et ce, principalement à travers la cognition liée au sens du travail (Gagné et al., 1997; Gobert, 2000; Kraimer et al., 1999). À cet effet, McDermott et al. (1996), mentionnent que la possibilité chez le personnel soignant de pouvoir participer à des programmes d'assignation transversale entre les services médicaux permet d'étendre la variété de leurs tâches, d'en apprendre de nouvelles et d'agrandir leur réseau de connaissance. Les gains ainsi acquis permettraient d'accroître le sens du travail, élément important du sentiment d'*empowerment*. À cet effet, une étude réalisée par Chênevert et Jourdain (2006) auprès de 995 employés d'un hôpital de la région de Montréal suggère une relation positive entre la variété des tâches et l'HP ($r = 0,35$: $p < 0,01$). De façon plus générale, les études de Gagné et al. (1997) et de Kraimer et al., (1999) réalisées à partir d'un construit incluant la variété des tâches, l'identité et l'importance ont montré un lien avec la dimension « sens » pour Gagné et al., ($\beta = 0,29$: $p < 0,001$) et avec les quatre cognitions de l'HP pour Kraimer et al. (sens : $r = 0,36$; compétence : $r = 0,21$; choix : $r = 0,49$ et impact : $r = 0,47$). De son côté, Gobert (2000) a observé un lien positif entre la variété des tâches et deux des dimensions de l'HP, soit le sens ($r = 0,29$: $p < 0,01$) et l'impact ($r = 0,30$: $p < 0,01$), mais pas de lien significatif à l'égard des compétences et du choix (autodétermination). Tel que le suggèrent Hackman et Oldham (1975), une plus grande variété des tâches réduit la monotonie et apporte une plus grande signification au travail, augmentant ainsi la motivation intrinsèque.

Les études réalisées sur les **équipes de travail** et les relations entre les membres de ces dernières ont aussi permis de mieux comprendre le rôle de l'*empowerment* structurel sur l'HP. En effet, Koberg et al. (1999), dans une étude réalisée auprès de 612 employés d'un hôpital privé américain, observent une relation positive entre l'efficacité des équipes de travail et l'HP ($r = 0,53$: $p < 0,05$). Pour eux, un hôpital qui valorise le travail d'équipe et qui en facilite l'efficacité, accroît significativement le sentiment d'*empowerment* de son

personnel confirmant ainsi que, les facteurs organisationnels et d'équipe expliquent davantage de variance au niveau de l'HP que ne le font les variables individuelles. Au Québec, deux études réalisées par Chênevert et Jourdain (2005; 2006) l'une auprès de 2000 infirmières réparties à travers la province et l'autre auprès 995 employés d'un hôpital de la région métropolitaine suggèrent un lien positif entre le travail en équipe et l'HP ($r = 0,12$ et $r = 0,11$: $p < 0,01$). Dans un même ordre d'idée, Corsun et Enz (1999) indiquent que le soutien des pairs au sein des équipes, comparativement à d'autres formes de soutien, est lié aux dimensions de l'HP. Une équipe de travail cohésive serait plus qu'un groupe d'amis; elle serait également un système de prise de décisions, de mobilisation des ressources et de communication d'informations. À cet effet, Seibert et al. (2004) montrent qu'un climat d'*empowerment* centré sur les équipes de travail, l'autonomie et le partage d'information, est lié positivement à l'HP ($r = 0,47$: $p < 0,01$). Ainsi, le travail d'équipe favoriserait le sentiment d'*empowerment*.

Enfin, les études réalisées sur les antécédents de l'*empowerment* psychologique ont également montré que certaines caractéristiques de la tâche et de l'organisation du travail, telle que la **formalisation des tâches**, pouvaient avoir des effets négatifs sur le sentiment d'*empowerment* (Spreitzer, 1995). Des modes de fonctionnement rigides et bureaucratiques inhiberaient l'expression de soi et l'autonomie, entraînant ainsi une certaine forme de déresponsabilisation non propice à l'*empowerment* (Menon, 1995). À cet effet, Kanter (1979) suggère qu'une surabondance de règles divisant de façon inéquitable le pouvoir entre les niveaux hiérarchiques crée un appauvrissement du pouvoir des employés. Les résultats de Menon (1995) viennent supporter partiellement ces propos en suggérant un lien négatif entre le degré de formalisation des tâches et l'*empowerment* psychologique, principalement à l'égard de l'autodétermination ($r = -0,24$; $p < 0,05$) et de l'impact ($r = -0,40$; $p < 0,001$). L'ensemble de ces considérations nous amène à proposer l'hypothèse suivante :

H2 : l'*empowerment* structurel est lié de façon significative à l'*empowerment* psychologique.

Cette revue de la littérature empirique à l'égard de la relation entre l'*empowerment* structurel et l'HP nous amène maintenant à nous questionner sur la relation entre l'HP et la mobilisation.

4.2.3. Les comportements de mobilisation comme conséquence de l'*empowerment* psychologique

Peu d'études ont toutefois cherché à mettre en relation l'HP et les comportements de mobilisation tels que définis dans ce mémoire et encore moins l'ont fait dans le secteur hospitalier. Il est toutefois possible de regarder les résultats de l'étude de Menon (1995) citée précédemment. Cette étude réalisée auprès des employés d'un centre hospitalier suggère un lien positif entre l'HP et les OCB adoptés par les professionnels de la santé ($r = 0,32$; $p < 0,01$). Plus de 20 ans d'études, réalisées aux États-Unis auprès de plusieurs milliers d'infirmières et infirmiers, ont révélé que l'autonomie et la responsabilisation avaient été identifiées par 73,5 % des répondants comme étant des facteurs essentiels à leur productivité (Kramer et Schmalenberg, 2002). C'est ce que Kobberg et al. (1999) ont confirmé auprès des employés d'un hôpital américain, en suggérant la présence d'une relation positive entre l'HP et l'efficacité dans le travail ($r = 0,38$: $p < 0,01$). Les employés qui ont un fort sentiment d'*empowerment* seraient donc plus motivés à adopter des comportements performants au travail étant donné la perception d'autonomie et d'impact qu'ils ressentent, et qui favorisent la manifestation de comportements discrétionnaires propres à la mobilisation. Dans le réseau de la santé au Québec, les rapports de recherche réalisés par Chênevert et Jourdain (2005; 2006; 2007; 2008), cités dans la section précédente, ont également observé un lien positif entre l'HP et les comportements de mobilisation auprès du personnel infirmier et des autres catégories de professionnels ($r = 0,24$: $p < 0,05$ à $r = 0,42$: $p < 0,01$).

D'autres études réalisées dans divers secteurs d'activités ont également montré la présence d'une relation positive entre l'HP et la mobilisation ou encore les comportements d'OCB. Citons à titre d'exemple l'étude réalisée par Cirka (2000) qui montre une relation positive entre l'HP, les comportements d'entraide ($\beta = 0,32$: $p < 0,001$), le droit à son opinion

($\beta = 0,50 : p < 0,001$) et la performance dans la tâche ($\beta = 0,29 : p < 0,001$). L'étude réalisée par Chan (2003) aux États-Unis auprès de trois échantillons, dont 369 employés d'un distributeur de vêtements de sport, 263 employés du domaine de la santé et 111 employés du domaine de l'éducation, suggère également une relation positive entre l'HP et les comportements d'OCB ($\beta = 0,18 : p < 0,001$). Toutefois, les résultats obtenus montrent que cette relation est partiellement « médiée » par la satisfaction et les différentes formes d'engagement organisationnel.

De leur côté, Wat et Shaffer (2005) avancent l'idée que les différentes cognitions de l'HP influenceraient distinctivement les différents comportements de l'OCB. En effet, lorsque les différentes cognitions de l'HP sont contrôlées dans le modèle de régression utilisé ainsi que la confiance envers le superviseur, les trois formes de justices organisationnelles (distributive, procédurale et interactionnelle) et la qualité des échanges avec le supérieur (LMX), le sens serait lié uniquement à la courtoisie ($\beta = 0,28 : p < 0,001$) et non aux autres dimensions de l'OCB. De son côté, le sentiment de compétence serait lié uniquement aux comportements de conscientisation ($\beta = 0,17 : p < 0,05$) et d'esprit d'équipe ($\beta = 0,24 : p < 0,001$), l'autodétermination serait liée à au comportement d'altruisme ($\beta = 0,15 : p < 0,05$), alors que le sentiment d'avoir un impact dans son travail serait uniquement lié à la conscientisation ($\beta = 0,28 : p < 0,001$). Chacune des cognitions de l'HP aurait donc un effet distinct selon le comportement ciblé; seule la cognition « compétence » agirait sur deux comportements (conscientisation et esprit d'équipe) et le comportement de vertu civique ne serait influencé par aucune cognition de l'HP. Les auteurs expliquent la relation entre le sens et la courtoisie par le fait que les employés qui perçoivent un haut degré de signification dans leur emploi développent des attitudes d'engagement et d'implication dans l'organisation, attitudes propices aux relations courtoises avec les autres. Pour la cognition « compétence », il serait logique que ceux qui ont le sentiment de posséder les compétences nécessaires pour affronter les défis propres à leur travail soient plus consciencieux dans l'exercice de ce dernier et plus à même d'accepter des contraintes pour le bien collectif (Wat et Shaffer, 2005). Enfin, le lien entre l'autodétermination et l'altruisme s'expliquerait par l'apprentissage et l'intérêt dans l'activité propre à cette cognition qui permettrait une plus grande liberté et flexibilité dans la manière d'agir face à ses collègues, aidant ainsi à combler des besoins d'autonomie et

d'estime de soi. Pour la relation entre l'impact et la conscientisation, à l'image du sentiment de compétence, les employés qui ont la perception de pouvoir faire la différence dans les résultats (sentiment d'impact), sont davantage consciencieux dans leur travail (Wat et Shaffer, 2005).

En résumé, lorsqu'on considère l'HP et la mobilisation comme des construits globaux, la majorité des études répertoriées et principalement celles réalisées dans le secteur de la santé aux États-Unis et au Canada, suggèrent l'existence d'une relation positive entre ces concepts. Lorsque les professionnels de la santé ont le sentiment que leur travail fait sens, qu'ils ont les compétences pour le réaliser, qu'ils peuvent agir sur les résultats et qu'ils possèdent l'autonomie nécessaire pour le faire, ils sont plus disposés à manifester des comportements de mobilisation. Les considérations précédentes nous amènent à proposer l'hypothèse suivante :

H3 : L'*empowerment* psychologique est lié de façon significative aux comportements de mobilisation

Après avoir présenté les études supportant la relation entre l'*empowerment* structurel et la mobilisation (section 4.2.1.), entre l'*empowerment* structurel et l'HP (section 4.2.2.) et finalement entre l'HP et la mobilisation (la présente section), il est maintenant important de comprendre la logique qui anime la relation entre ces trois concepts et de positionner l'HP comme une variable médiatrice.

4.2.4. L'*empowerment* psychologique comme variable médiatrice

Spreitzer (1992) de même que Quinn et Spreitzer (1997) soutiennent que ce qui compte vraiment c'est l'expérience d'*empowerment*, supportant ainsi l'idée selon laquelle ni les bonnes intentions du management, ni les efforts au niveau du design de l'emploi, ne peuvent assurer de résultats si les employés n'ont pas le sentiment ou la perception qu'ils vivent une

expérience d'*empowerment* (Corsun et Enz, 1999). En accord avec Spreitzer (1992), ceci implique que l'*empowerment* psychologique agisse à titre de variable médiatrice dans la relation entre le contexte socio-structurel de l'*empowerment* et les comportements attendus (Baron et Kenny, 1986).

Selon l'approche cognitive de Thomas et Velthouse (1990), l'*empowerment* psychologique n'est pas seulement la conséquence de l'évaluation perceptuelle faite par l'individu de sa tâche, mais dépend aussi de facteurs contextuels (*environmental events*) découlant entre autres, des interventions du management. En effet, Thomas et Velthouse (1990) ont avant tout illustré : 1) comment l'individu évalue sa tâche (c'est-à-dire les quatre cognitions déjà identifiées); 2) les événements environnementaux qui ont une influence sur l'évaluation cognitive de cette tâche, et 3) les comportements résultants de cette évaluation cognitive, donnant ainsi une place prépondérante aux cognitions propres à l'*empowerment* psychologique. En fait, il existerait, selon la théorie sociale cognitive, un modèle triadique de relations entre trois ensembles de facteurs : les facteurs de l'environnement (ex. : le système social ou structurel), les facteurs individuels (affectif ou cognitif) et les facteurs comportementaux (ex. : mobilisation) (Bandura, 1986). En effet, la plupart des influences externes affectent le comportement à travers un processus cognitif intermédiaire. Ces facteurs cognitifs déterminent de façon importante les événements externes observés et comment ceux-ci sont perçus par l'individu. Pour Bandura (1980), les individus ne sont pas des récepteurs passifs de leur environnement; ils l'interprètent. Par conséquent, l'*empowerment* psychologique est considéré comme un ensemble de cognitions façonnées par la perception de l'environnement de travail (Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; 1992).

La plupart des résultats empiriques obtenus à l'égard de l'HP comme variable médiatrice l'ont été en regard de résultantes affectives, beaucoup moins en matière comportementale, et encore moins en termes de performance (Boudrias et al., 2003).

En ce qui concerne les résultantes affectives, l'étude de Carless (2004), menée auprès de 280 employés travaillant au service à la clientèle, suggère que l'*empowerment* psychologique médiate la relation entre le climat psychologique de travail (ex. : clarté de rôle, évaluation du rendement, reconnaissance, participation à la prise de décision) et la satisfaction au travail.

On peut remarquer que le concept de climat psychologique de travail utilisé dans cette étude s'apparente à certains égards au concept d'*empowerment* structurel. On peut donc en conclure qu'une perception positive des employés à l'égard des éléments clés de leur environnement de travail (tels que la clarté des rôles et la participation à la prise de décisions) influence fortement leur degré d'*empowerment* psychologique et influence indirectement la satisfaction au travail médiatisée par ce même sentiment d'*empowerment* psychologique. L'étude de Menon (1995) réalisée auprès d'un centre hospitalier ($N = 100$), suggère également des résultats concluants à l'égard de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel, en montrant que l'*empowerment* psychologique médiate partiellement la relation entre le contexte de travail (ex. : ambiguïté et conflit de rôle, autonomie, formalisation) et ces deux résultants affectifs. Toutefois, Laschinger et al. (2004), dans une étude longitudinale réalisée auprès de 185 infirmières, n'arrivent pas à démontrer le rôle médiateur de l'*empowerment* psychologique à l'égard de la relation entre l'*empowerment* structurel et la satisfaction au travail. Il est possible que les résultats de médiation obtenus par les études utilisant une coupe transversale (*cross-sectional*) soient le fruit d'un niveau de corrélation accrue, artificiellement, par la variance commune des méthodes. Il est donc possible qu'un sentiment affectif général, à un temps donné, influence les réponses des répondants à ce même moment; mais qu'il est peu probable, que cette disposition affective puisse continuer à exercer une influence lorsque trois ans séparent les deux collectes de données (Laschinger et al., 2004).

En matière comportementale et principalement en ce qui concerne les comportements de mobilisation ou d'OCB, Menon (1995) obtient des résultats concluants en suggérant une médiation complète entre les comportements managériaux relatifs à l'*empowerment* (délégation, consultation, inspiration, reconnaissance et mentorat) et les comportements d'OCB. En effet, le lien observé entre les comportements managériaux et les OCB ($\beta = 0,26$: $p < 0,01$) n'est plus significatif lorsque l'effet de l'*empowerment* psychologique est contrôlé ($\beta = 0,15$: N.S.). Dans une autre étude réalisée auprès de 138 anciens diplômés d'un collège américain, Cirka (2000) observe une médiation partielle de l'*empowerment* psychologique dans la relation entre le comportement managérial (ex. : autonomie, feedback dans la tâche) et les comportements d'entraide, ainsi que ceux liés la tâche. En ce qui a trait aux comportements orientés vers le client qui sont souvent apparentés aux comportements de

mobilisation, l'étude de Peccei et Rosenthal (2001) réalisée auprès de 711 employés de sept supermarchés en Angleterre, montre que l'*empowerment* psychologique médiate totalement la relation entre d'une part, le support des gestionnaires et les pratiques de GRH, et d'autre part, les comportements d'amélioration du service à la clientèle. On peut donc en conclure que les pratiques de GRH et d'organisation du travail peuvent exercer un rôle important en matière de service à la clientèle, dans la mesure où ils influencent le sentiment d'*empowerment* psychologique des employés.

En termes de performance, peu d'études ont été en mesure d'observer le rôle médiateur de l'*empowerment* psychologique (Spreitzer, 1995; Liden et al., 2000). Toutefois, Seibert et al. (2004) ont montré que l'*empowerment* psychologique opérationnalisé par les quatre cognitions de Spreitzer (1995) agissait comme variable médiatrice entre le climat d'*empowerment* et la performance individuelle évaluée par le superviseur. L'ensemble de ces considérations, principalement celles liées aux comportements de mobilisation, nous amène à proposer l'hypothèse suivante :

H4 : L'*empowerment* psychologique médiate la relation entre l'*empowerment* structurel et les comportements de mobilisation

À la lueur des hypothèses formulées dans ce chapitre, il devient essentiel de définir la méthodologie qui sera utilisée afin d'apporter une réponse à nos questions. Le prochain chapitre fera donc l'objet d'une description relative aux différents outils et méthodes d'analyses utilisés.

CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET OUTILS DE MESURE

Le chapitre sur la méthodologie se divise en cinq parties. La première est relative à la procédure utilisée pour collecter les données. La deuxième, à la description de la population étudiée. L'instrument de mesure utilisé ainsi que la structure des questions utilisées pour collecter les données sont abordés dans la troisième partie. Consacrée à la mesure des variables, la quatrième partie de ce chapitre fait état des résultats des analyses factorielles. La cinquième partie exposera le cadre opératoire de l'approche médiatrice.

5.1. La collecte des données

Pour rendre possible cette recherche, deux questionnaires ont été développés par une équipe de recherche constituée par Michel Tremblay, Gilles Simard et Denis Chênevert.

Le premier questionnaire a été distribué à tous les employés d'un hôpital de la région de Montréal. Pour les besoins de cette recherche, seules certaines questions dudit questionnaire ont été retenues. Le deuxième questionnaire a été distribué aux superviseurs immédiats de chaque employé ayant répondu au questionnaire.

5.2. La population étudiée

Cette recherche a été effectuée pendant les années 2003 et 2004 dans un établissement de la santé de la région de Montréal. Les questionnaires ont été distribués à l'ensemble des

employés de l'établissement de santé étudié par une personne responsable du département des ressources humaines. Les employés pouvaient, s'ils le désiraient, répondre au questionnaire pendant leurs heures de travail. Si les employés étaient absents, le questionnaire était envoyé directement à leur domicile. Au total, 580 (48,7 %) participants ont répondu au questionnaire et 298 (25 %) ont donné l'autorisation que l'évaluation de leur supérieur immédiat à l'égard de leur niveau de mobilisation, soit jumelée aux réponses du questionnaire. Parmi ces répondants, plus de 81 % sont des femmes et près de 60 % sont associés au personnel soignant. L'âge moyen était de 43 ans et le nombre d'années d'ancienneté était de 12 ans. Environ 64 % des répondants travaillaient à temps complet alors que 31 % étaient à temps partiel et 5 % sur appel. En termes de scolarité, plus de 69 % des répondants ont terminé des études postsecondaires (46 % collégiales, 8 % certificat universitaire, 13 % baccalauréat et 2 % maîtrise).

5.3. L'instrument de mesure

Deux questionnaires ont été produits dans deux langues (français et anglais). Vous pouvez trouver la version française intégrale de ces questionnaires à l'appendice B.

Le premier questionnaire destiné aux employés est divisé en quatre grandes sections regroupant des thèmes différents. La première section traite des conditions psychologiques et plus particulièrement de l'habilitation, de l'engagement envers l'organisation, du support au travail, de la confiance, de la justice organisationnelle, du style de leadership, du bien-être individuel, des valeurs et de l'engagement envers les bénéficiaires. La section deux traite des comportements de mobilisation de l'équipe de travail. L'ensemble des questions de cette section vise à ce que le répondant évalue dans quelle proportion ses collègues immédiats manifestent des comportements de mobilisation. De son côté, la section trois traite des pratiques de gestion des ressources humaines. On y trouve des thèmes tels que le partage d'information, le développement des compétences, l'organisation du travail, la reconnaissance non monétaire, la rémunération et le feedback sur la performance. Enfin, la quatrième section concerne les

données socio-démographiques des répondants. Excluant cette dernière section, le questionnaire contient 204 questions regroupées sous 14 thèmes différents (voir appendice B). À l'intérieur du questionnaire, nous avons retenu les thèmes et les questions jugées plus pertinentes à la problématique étudiée.

Le deuxième questionnaire est destiné au supérieur immédiat des 298 répondants qui ont accepté que les réponses de leur questionnaire soient croisées avec l'évaluation de leurs comportements de mobilisation, réalisée par le supérieur immédiat. Ce deuxième questionnaire est divisé en 11 questions (voir appendice C). Chacune des 10 premières questions représente un comportement de mobilisation qui doit être évalué par le supérieur immédiat. Chacune de ces questions est divisée en deux parties : l'une expliquant le comportement à évaluer et l'autre comportant les noms des différents employés qui sont sous sa supervision et qui ont accepté d'être évalués. La dernière question demande aux supérieurs immédiats d'indiquer leurs commentaires.

5.4. La mesure des variables

Quatre groupes distincts de variables ont été mesurés : les variables indépendantes, les variables médiatrices, la variable dépendante et les variables de contrôle. À l'exception des comportements de mobilisation qui ont été mesurés sur une échelle comprenant sept modalités de « faible proportion » à « forte proportion », les autres variables perceptuelles utilisent une échelle de type *Likert* comprenant sept modalités de « très en désaccord » à « très en accord ».

5.4.1. Les variables indépendantes

Les variables indépendantes sont liées au concept d'*empowerment* structurel. Ce concept se mesure à partir des conditions de l'organisation du travail afin d'analyser les caractéristiques inhérentes aux tâches réalisées (ex. : autonomie, travail d'équipe, etc.).

L'*empowerment* structurel a été mesuré à l'aide de 17 items provenant de l'outil de Hackman et Oldham (1975). Voici un exemple de questions posées :

163. Le travail s'effectue souvent en équipe. 1 2 3 4 5 6 7

Pour un aperçu des autres questions, voir la sous-section 3.3 du questionnaire à l'appendice B.

Dans le but de valider les cinq construits mesurés à partir des 17 items du questionnaire utilisé, une analyse en composante principale a été réalisée. Nous avons retenu la technique de la valeur propre supérieure à 1 ainsi qu'une rotation de type « Varimax » afin d'obtenir une structure factorielle plus claire (Igalens et Roussel, 1998). Afin de vérifier le caractère homogène des facteurs, nous avons procédé à l'épuration de l'outil utilisé en éliminant les items dont la contribution factorielle est inférieure à 0,50, et ceux dont la contribution factorielle est supérieure à 0,40 sur plus d'un facteur. De cette façon, la question 178 a été éliminée. Une deuxième analyse en composante principale a donc été réalisée sans cette question. De cette façon, nous avons obtenu cinq facteurs permettant de restituer plus de 71 % de la variance cumulée (tableau 5.1).

Tableau 5.1 Valeurs propres et pourcentage de variance expliquée par les facteurs principaux liés à la section sur l'*empowerment* structurel.

Items	Valeurs propres initiales			Rotation de la somme du poids au carré		
	Total	% de variance	% cumulatif	Total	% de variance	% cumulatif
1	4,358	27,239	27,239	3,195	19,967	19,967
2	2,318	14,488	41,727	2,527	15,792	35,759
3	1,963	12,267	53,993	2,321	14,509	50,268
4	1,530	9,561	63,554	1,710	10,686	60,954
5	1,193	7,457	71,011	1,609	10,057	71,011
6	,777	4,858	75,869			
7	,683	4,269	80,138			
8	,513	3,207	83,345			
9	,473	2,954	86,299			
10	,462	2,886	89,185			
11	,432	2,701	91,886			
12	,396	2,476	94,363			
13	,316	1,975	96,338			
14	,277	1,730	98,068			
15	,186	1,163	99,230			
16	,123	,770	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composante principale.

Le tableau 5.2 montre que les contributions factorielles sont assez importantes et que la valeur propre chute dramatiquement après le cinquième facteur pour que nous considérons qu'il existe cinq facteurs pertinents et distincts pour la suite de cette étude.

Tableau 5.2. Contribution factorielle finale après épuration

Items	Facteurs				
	1 ($\alpha = ,91$)	2 ($\alpha = ,78$)	3 ($\alpha = ,73$)	4 ($\alpha = ,80$)	5 ($\alpha = ,68$)
168. Je suis consulté sur la façon de réaliser mon travail.	,904	,227	,027	,028	,034
169. Je suis consulté sur les objectifs de mon travail.	,890	,212	,108	,037	,056
167. Je suis consulté sur la manière d'organiser mon travail.	,878	,237	,087	-,006	,054
170. Je suis consulté sur le choix des équipements nécessaires à mon travail	,801	,001	,068	,018	,035
163. Le travail s'effectue souvent en équipe.	,158	,826	,018	,102	-,012
165. Les tâches sont organisées en équipe	,307	,790	,043	-,009	,114
166. La réalisation des activités exige un haut niveau de coordination entre les employés.	,098	,759	-,032	,043	,281
164. Je n'ai pas besoin de collaborer avec les autres pour réaliser mes tâches. (Inversé)	,089	,637	,068	,218	-,160
173. Je peux régler des problèmes sans me référer à mon supérieur immédiat.	,100	-,025	,798	,083	,027
176. Je bénéficie d'une faible autonomie dans la réalisation de mon travail. (Inversé)	,096	-,017	,756	,137	-,024
175. Je peux faire preuve d'initiative face à des situations imprévues.	,067	-,027	,721	,218	,100
174. Je dois vérifier avec mon supérieur immédiat avant de faire quoi que ce soit. (Inversé)	-,015	,190	,713	-,165	-,144
177. Mes tâches m'offrent l'opportunité de faire plusieurs choses différentes.	,060	,125	,174	,880	,022
179. Il existe une grande variété de tâches à réaliser dans mon travail.	-,017	,161	,077	,875	,128
172. Il existe des séquences d'opérations strictes à suivre lorsque j'effectue mes tâches.	,056	,037	-,104	,061	,871
171. Il existe une vaste quantité de règles et de politiques écrites que nous devons respecter.	,069	,080	,079	,071	,822

Méthode d'extraction : Analyse en composante principale.

En effet, le facteur 1 s'apparente à la dimension *consultation* propre au concept d'*empowerment* structurel et est constitué de 4 items soit le 167 à 170. Les résultats de l'alpha de Cronbach nous donnent un facteur dont la cohérence interne est de 0,912. Le facteur 2 s'apparente à la dimension *travail d'équipe* et est constitué de 4 items soit le 163 à 166. Les résultats de l'alpha de Cronbach nous donnent un facteur dont la cohérence interne est de 0,784. Le facteur 3 s'apparente quant à lui à la dimension *autonomie dans la tâche* et regroupe les 4 items suivants : 173 à 176. L'alpha de Cronbach qui lui est associé est de 0,734. Le facteur 4 s'apparente à la dimension *variété des tâches* et concerne deux items, le 177 et 179. Il nous donne un facteur dont la cohérence interne est 0,802. Le cinquième et dernier facteur

s'apparente à la *formalité des tâches* et est constitué de deux items soit le 171 et le 172. Les résultats de l'alpha de Cronbach nous donnent un facteur dont la cohérence interne est de 0,677. Par conséquent, la cohérence interne des cinq facteurs varie entre 0,68 et 0,91, ce qui est acceptable dans le cadre de cette étude. Il faut toutefois noter que les facteurs 4 et 5 sont constitués de seulement deux items chacun, ce qui pourrait diminuer artificiellement leur capacité explicative subséquente.

Afin de vérifier la présence d'un seul construit représentant l'*empowerment* structurel, nous avons décidé de réaliser une analyse factorielle de second ordre avec les cinq facteurs obtenus suivant une approche exploratoire en composante principale. Les résultats montrent la présence de deux construits dont le pourcentage de variance expliquée est inférieur à 50 % (35 % et 42 %). Devant une structure factorielle peu cohérente, nous sommes dans l'obligation d'utiliser chacun des concepts de l'*empowerment* structurel indépendamment les uns des autres.

Empowerment psychologique

L'*empowerment* psychologique a été mesuré à l'aide de 11 items compris dans la section 1.1 du questionnaire sur l'habilitation. Cette section comprend en tout 21 questions, mais seulement 11 concernent les dimensions liées à l'*empowerment* psychologique. Les items utilisés s'inspirent de l'outil développé par Speitzer (1995), mais ont été ajustées pour le secteur de la santé par Tremblay et al. (2005). Voici un exemple de question posée :

1. J'ai les compétences pour accomplir mon travail 1 2 3 4 5 6 7

Pour un aperçu des autres questions, voir la section 1.1 du questionnaire à l'appendice B.

Dans le but d'identifier les construits propres à la problématique de cette étude, une analyse en composante principale a été réalisée. Nous avons retenu la technique de la valeur propre supérieure à 1 ainsi qu'une rotation de type « Varimax » afin d'obtenir une structure factorielle plus claire (Igalens et Roussel, 1998). Afin de vérifier le caractère homogène des facteurs, nous avons procédé à l'épuration de l'outil utilisé en éliminant les items dont la contribution

factorielle est inférieure à 0,50 et ceux dont la contribution factorielle est supérieure à 0,40 sur plus d'un facteur. De cette façon, nous avons obtenu trois facteurs permettant de restituer plus de 67 % de la variance expliquée (tableau 5.3).

Tableau 5.3. Valeurs propres et pourcentage de variance expliquée par les facteurs principaux liés à la section sur l'*empowerment*

Items	Valeurs propres initiales			Rotation de la somme du poids au carré		
	Total	% de variance	% cumulatif	Total	% de variance	% cumulatif
1	3,513	31,936	31,936	2,742	24,926	24,926
2	2,355	21,408	53,344	2,328	21,167	46,093
3	1,508	13,708	67,052	2,306	20,959	67,052
4	,900	8,179	75,230			
5	,756	6,876	82,106			
6	,483	4,391	86,497			
7	,441	4,008	90,505			
8	,354	3,219	93,724			
9	,332	3,021	96,745			
10	,212	1,925	98,669			
11	,146	1,331	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composante principale

Le tableau 5.4 montre que les contributions factorielles sont assez importantes et les communalités assez élevées pour que les trois facteurs soient considérés comme étant distincts et pertinents pour la suite de cette étude.

Tableau 5.4. Contribution factorielle avant épuration

Items	Facteurs		
	1 ($\alpha = 0,71$)	2 ($\alpha = 0,73$)	3 ($\alpha = 0,84$)
2. Je suis sûr de moi quant à ma capacité de réaliser les tâches de mon travail.	,889	-,041	,151
1. J'ai les compétences pour accomplir mon travail.	,876	-,040	,187
3. Je possède les expertises nécessaires à mon travail.	,856	-,081	,087
4. J'ai un impact sur les résultats de mon département ou de mon service.	,532	,300	,105
20. J'ai encore l'opportunité d'apprendre et de me développer dans mon emploi.	-,078	,825	,111
17. Mon travail m'offre plusieurs défis.	-,065	,810	,019
21. Je suis dans un emploi qui me permet de faire ce que j'aime.	,216	,745	-,018
19. Mon emploi a changé de façon positive depuis le temps que je l'occupe.	-,016	,545	,270
6. J'ai l'autorité suffisante pour faire mon travail efficacement.	,144	,059	,905
5. Mon niveau d'autorité va de pair avec les responsabilités qui me sont attribuées.	,069	,171	,850
7. Je possède suffisamment de pouvoir pour accomplir mes tâches efficacement.	,293	,079	,777

Méthode d'extraction : Analyse en composante principale

Le facteur 1 s'apparente à la dimension de *compétences* propre au concept d'*empowerment* psychologique et est constitué de 4 items soit les items 1 à 4. Toutefois, l'item quatre est davantage lié à la notion d'impact : (J'ai un impact sur les résultats de mon département ou de mon service) qui constitue une autre dimension de l'*empowerment* psychologique. De plus, les résultats de l'alpha de Cronbach nous donnent un facteur dont la cohérence interne est 0,708 avec le quatrième item et de 0,890 si nous éliminons l'item 4. Par conséquent, étant donné que l'item 4 correspond à une autre dimension de l'*empowerment* et qu'il abaisse considérablement la cohérence interne du facteur, nous avons décidé d'éliminer cet item du construit final lié aux compétences.

Le deuxième facteur regroupe les items 17, 19, 20, 21. Ils sont tous liés au concept de *sens au travail*. Le résultat de l'alpha de Cronbach montre un niveau de cohérence interne satisfaisant de 0,731.

Enfin, le troisième facteur concerne la dimension de *l'auto-détermination ou de l'autorité décisionnelle* propre au concept d'*empowerment* psychologique. Ce facteur regroupe les items 4, 5 et 6 et possède une cohérence interne de 0,839.

Afin de vérifier si l'*empowerment* psychologique constitue un construit unique, nous avons réalisé une analyse factorielle en composante principale de second ordre avec les trois facteurs obtenus. Les résultats du tableau 5.5 suggèrent la présence d'un seul facteur permettant de restituer 52 % de la variance.

Tableau 5.5 Analyse factorielle de second ordre

Items	Valeurs propres initiales			Rotation de la somme du poids au carré		
	Total	% de variance	% cumulatif	Total	% de variance	% cumulatif
1	1,563	52,110	52,110	1,563	52,110	52,110
2	,761	25,378	77,488			
3	,675	22,512	100,000			

Les résultats du tableau 5.6 suggèrent un poids factoriel convenable pour chacune des dimensions de l'*empowerment* psychologique obtenu lors de la première analyse factorielle. Cependant, l'analyse de la cohérence interne par l'entremise de l'alpha de Cronbach, donne un résultat plutôt faible de 0,514. Néanmoins, il est plutôt rare d'obtenir une cohérence interne forte lors d'une analyse factorielle de second ordre. Nous allons donc utiliser les deux approches pour les tests d'hypothèses, soit chacune des dimensions individuellement et le construit dans sa globalité.

Tableau 5.6 Contribution factorielle de second ordre

	Composantes
	1 ($\alpha = 0,51$)
Autorité décisionnelle	,754
Compétences	,717
Sens	,693

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

5.4.2. La variable dépendante

La mobilisation de l'équipe de travail a été mesurée à l'aide de 10 items représentant des comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) selon un outil développé par (Tremblay et al., 2005). L'ensemble des questions utilise une échelle de *Likert* comprenant sept modalités variant de « Aucun employé » à « Tous les employés ». Voici un exemple de question posée pour le comportement de coopération (pour les autres questions, voir l'appendice C) :

Partagent leur expertise avec les autres membres de leur équipe de travail	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

Sont volontaires à aider les autres qui sont
surchargés de travail

Prennent des initiatives pour aider un collègue
aux prises avec un problème

Coordonnent leur travail avec celui des
autres membres leur équipe

Après s'être fait une idée sur les comportements de coopération pour l'ensemble des membres de leur équipe, les superviseurs devaient identifier pour chacun de leurs employés dans quelle mesure ces derniers pris individuellement démontrent des comportements de mobilisation dans leur travail. L'ensemble des questions utilise une échelle de *Likert* comprenant sept modalités variant de « Jamais » à « Toujours ». Voici un exemple de question posée pour les comportements de coopération (pour les autres questions, voir l'appendice C) :

Compte tenu des questions précédentes, évaluez dans quelle mesure chacun des subordonnés ci-joint démontrent des comportements de coopération

ex. Jacques Tremblay

1 2 3 4 5 6 7

ex. Julien Bouchard

1 2 3 4 5 6 7

Une analyse factorielle en composante principale (ACP) a été réalisée sur ces 10 comportements évalués pour chacun des employés afin de vérifier s'ils représentaient un seul et même construit. Nous avons encore une fois retenu la technique de la valeur propre supérieure ou égale à 1 comme moyen pour déterminer le nombre de facteurs. Les résultats ont indiqué la présence d'un seul facteur permettant de restituer 54 % de la variance (tableau 5.7).

Tableau 5. 7 Valeurs propres et pourcentage de variance expliquée par le facteur.

Items	Valeurs propres initiales			Rotation de la somme du poids au carré		
	Total	% de variance	% cumulatif	Total	% de variance	% cumulatif
1	5,420	54,204	54,204	5,420	54,204	54,204
2	,992	9,922	64,126			
3	,920	9,203	73,328			
4	,735	7,346	80,674			
5	,516	5,161	85,835			
6	,396	3,955	89,790			
7	,372	3,723	93,513			
8	,267	2,670	96,184			
9	,225	2,253	98,437			
10	,156	1,563	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Le tableau 5.8 montre que seul l'item lié aux comportements envers les bénéficiaires présente un poids factoriel inférieur à 0,50. Nous devons donc éliminer cet item. La cohérence interne de facteur « mobilisation » après le retrait de cet item est de 0,903, ce qui indique que les items composant ce concept sont fortement liés.

Tableau 5.8. Contribution factorielle finale

Items	Facteur
	1 ($\alpha = 0,90$)
Agent de changement	,876
Effort supplémentaire	,872
Courtoisie / Respect	,813
Coopération	,803
Performance dans les tâches régulières	,770
Développement personnel	,752
Conscience professionnelle	,675
Esprit sportif	,660
Loyauté et défense de l'organisation	,569
Comportements orientés vers le bénéficiaire	,463

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

5.4.3. Les variables de contrôle

Les études réalisées à l'égard de l'*empowerment*, suggèrent qu'un certain nombre de variables socio-démographiques peuvent interagir avec ce concept. Par exemple, Spreitzer (1996), dans une étude sur l'*empowerment*, utilise le sexe, l'âge et la scolarité comme variable de contrôle. Selon Kanter (1977), les femmes reçoivent moins de support politique et social que les hommes, influençant par conséquent leur perception d'*empowerment*. Les employés plus âgés seraient également confrontés à des situations de travail différentes des plus jeunes à l'égard de plafonnement de carrière et du support organisationnel. Étant donné ces précisions, nous jugeons important de contrôler l'âge et le sexe des répondants dans les analyses subséquentes. En ce qui a trait à la scolarité, les études sur l'*empowerment* indiquent que les individus plus scolarisés se comportent différemment à l'égard de ce concept. Ils seraient de façon générale plus responsabilisés et plus impliqués dans leur milieu de travail (Spreitzer, 1996).

5.5. Cadre opérationnel de l'approche médiatrice

Tel que le suggèrent Baron et Kenny (1986) à la figure suivante, pour conclure à la présence d'une médiation, quatre conditions sont nécessaires :

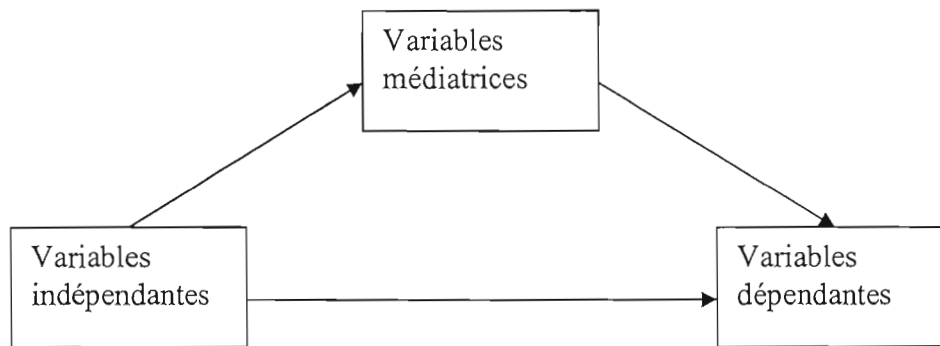


Figure 5.1 Modèle de médiation

1. La variable indépendante à l'étude (*empowerment* structurel) est liée de façon significative à la variable dépendante (mobilisation);
2. la variable indépendante (*empowerment* structurel) est liée de façon significative à la variable médiatrice (*empowerment* psychologique);
3. la variable médiatrice (*empowerment* psychologique) est liée de façon significative à la variable dépendante (mobilisation), et
4. après avoir contrôlé l'effet de la variable médiatrice (*empowerment* psychologique), l'effet direct de la variable indépendante (*empowerment* structurel) sur la variable dépendante (mobilisation) devient non significatif (Baron et Kenny, 1986).

Ces quatre conditions correspondent aux quatre hypothèses que nous avons formulées antérieurement. Le prochain chapitre présentera les résultats obtenus suite aux analyses de régression linéaire réalisées.

CHAPITRE VI

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre a pour objectif de présenter le résultat des analyses de régression multiple utilisées afin de vérifier la problématique de cette étude ainsi que les hypothèses formulées. Le caractère opérationnel de l'approche médiatrice présentée dans le chapitre trois et proposée par Baron et Kenny (1986) est repris ici. Ainsi, les résultats seront présentés de manière à suivre la formulation de chacune des hypothèses proposées.

6.1. Hypothèse 1 : l'*empowerment* structurel influence de façon significative la mobilisation

Tel que mentionné dans la méthode d'analyse utilisée, la première étape vise à mettre en relation la VI et la VD. Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit de vérifier si l'*empowerment* structurel influence de façon significative la mobilisation des employés de façon à valider l'hypothèse 1. Les variables de contrôle (âge, sexe et scolarité) sont entrées dans l'équation de régression dans un premier temps, suivies de l'*empowerment* structurel.

Comme décrites dans le tableau 6.1, les variables de contrôle expliquent 8,4 % de la variance à l'égard de la mobilisation ($p < 0,001$). Lorsque l'*empowerment* structurel est ajouté dans l'équation, celui-ci accroît la variance expliquée de 4,6 % à l'égard de la mobilisation ($p < 0,001$), ce qui appuie notre première hypothèse. De façon plus précise, les résultats suggèrent que la consultation ($\beta = 0,185$; $p < 0,001$) et l'autonomie dans la tâche ($\beta = 0,115$; $p < 0,05$) sont liés positivement à la mobilisation, alors que les trois autres pratiques (travail

d'équipe, variété des tâches et formalisation des tâches) ne se sont pas révélées significatives. En ce qui concerne les variables de contrôle, les résultats suggèrent un lien positif avec le sexe ($\beta = 0,12$; $p < 0,05$) et la scolarité ($\beta = 0,223$; $p < 0,001$), et un lien négatif avec l'âge ($\beta = -0,124$; $p < 0,05$). Les caractéristiques socio-démographiques des répondants de cet hôpital ont donc un rôle significatif dans le processus de mobilisation.

Tableau 6.1 : Analyse de régression entre l'*empowerment* structurel et la mobilisation

	Variables	β	R^2	R^2 Change
Bloc de contrôle	Sexe ¹	,120*	,084***	,084***
	Âge	-,124*		
	Scolarité	,223***		
Bloc <i>Empowerment</i> structurel	Consultation	,185***		
	Équipe	-,055		
	Autonomie	,115*		
	Variété	-,029		
	Formalisation	-,051		
	Modèle global		,130***	,046***

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

¹. Sexe : (hommes = 1 et femmes = 2)

6.2. Hypothèse 2 : l'*empowerment* structurel est lié de façon significative à l'*empowerment* psychologique

La deuxième régression linéaire vise à vérifier si le lien entre la variable indépendante (l'*empowerment* structurel) et la variable médiatrice (*empowerment* psychologique) est significatif. Pour ce faire, deux approches s'offrent à nous; utiliser l'*empowerment* psychologique comme un seul construit, étant donné les résultats de l'analyse factorielle de second ordre, ou utiliser chacune des dimensions de l'*empowerment* psychologique. Nous pensons que chacune des approches mérite d'être vérifiée afin d'obtenir des résultats plus riches en matière d'interprétation. Analysons dans un premier temps le lien entre l'*empowerment* structurel et le construit unidimensionnel de l'*empowerment* psychologique.

Comme nous pouvons le constater au tableau 6.2, les variables de contrôle expliquent 4,7 % de la variance à l'égard de l'*empowerment* psychologique ($p < 0,05$). Cependant, seul le sexe des répondants est lié de façon significative à l'*empowerment* psychologique ($\beta = -0,201$; $p < 0,001$).

Tableau 6.2 : Analyse de régression entre l'*empowerment* structurel et le construit unidimensionnel de l'*empowerment* psychologique

	Variables	β	R^2	R^2 Change
Bloc de contrôle	Sexe ¹	-,201***	,047**	,047**
	Âge	,000		
	Scolarité	,116		
Bloc <i>Empowerment</i> structurel	Consultation	,247***		
	Équipe	-,081		
	Autonomie	,216***		
	Variété	,196***		
	Formalisation	,071		
	Modèle global		,217***	,170***

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

¹. Sexe : (hommes = 1 et femmes = 2)

Lorsque l'*empowerment* structurel est ajouté dans l'équation, celui-ci explique 17 % de la variation de l'*empowerment* psychologique ($p < 0,001$), ce qui confirme notre deuxième hypothèse. Lorsque l'on regarde chacune des relations, on observe que la consultation ($\beta = 0,247$; $p < 0,001$), l'autonomie ($\beta = 0,216$; $p < 0,001$) et la variété des tâches ($\beta = 0,196$; $p < 0,001$) sont positivement liées à l'*empowerment* psychologique, alors que le travail d'équipe et la formalisation ne sont pas significatifs.

Le tableau 6.3 montre les résultats lorsque l'on divise le concept de l'*empowerment* psychologique en ses diverses composantes, soit les compétences, le sens et l'autorité décisionnelle.

Tableau 6.3 Analyse de régression entre l'*empowerment* structurel et chacune des dimensions de l'*empowerment* psychologique.

	Variables	Compétences ²		Sens ²		Autorité décisionnelle ²	
		β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
Bloc de contrôle	Sexe ¹	,105		-,170**		-,158**	
	Âge	,096		-,051		-,009	
	Scolarité	,007		,201***		,018	
ΔR^2			,019		,063***		,025
Empowerment structurel	Consultation	,160**		,188**		,197**	
	Équipe	-,130*		-,039		-,036	
	Autonomie	,159**		,109*		,222***	
	Variété	-,043		,365***		,036	
	Formalisation	,070		,044		,052	
ΔR^2			,058**		,202***		,099***
R^2 Model global			,077**		,265***		,124***

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

¹. Sexe : (hommes = 1 et femmes = 2)

² Des régressions distinctes ont été réalisées sur chacun des trois dimensions.

Les résultats suggèrent que l'*empowerment* structurel explique 5,8% ($p < 0,01$) de la variance à l'égard des du sentiment de compétence, 20,2 % ($p < 0,001$) à l'égard du sens du travail et 9,9 % ($p < 0,001$) du côté de l'autorité décisionnelle, ce qui confirme à nouveau l'hypothèse 2. Quant aux variables de contrôle, elles semblent davantage liées au sens du travail qu'aux dimensions de l'*empowerment* psychologique. En effet, on observe une relation négative entre le sexe et le sens du travail ($\beta = -0,170$; $p < 0,001$) et une relation positive entre le niveau de scolarité et le sens du travail ($\beta = 0,201$; $p < 0,001$), ce qui signifie que les hommes perçoivent que leur travail à un sens plus élevé pour eux, ce qui est également le cas chez les employés les plus scolarisés. Les résultats du tableau 6.3 suggèrent également que les dimensions de l'*empowerment* structurel peuvent avoir des liens différents avec l'*empowerment* psychologique, selon ses composantes. En effet, le travail d'équipe n'a qu'un seul lien significatif, et ce, avec la perception de compétences ($\beta = -0,130$; $p < 0,05$), ce qui signifie que plus les gens ont besoins de collaborer et de travailler en équipe, et moins ils ont la perception de posséder les compétences nécessaires pour exercer leur travail. De la même façon, la variété des tâches n'est liée qu'avec le sens du travail ($\beta = 0,365$; $p < 0,001$), ce qui signifie que plus les employés exercent des tâches variées, plus ils ont la perception que leur

travail est significatif. Néanmoins, la consultation, l'autonomie et la formalisation ont des liens similaires, peu importe la dimension de l'*empowerment* psychologique. En effet, la consultation et l'autonomie sont liées positivement avec les compétences ($\beta = 0,160$; $p < 0,01$; $\beta = 0,159$; $p < 0,01$), le sens ($\beta = 0,188$; $p < 0,01$; $\beta = 0,109$; $p < 0,05$) et l'autorité décisionnelle ($\beta = 0,197$; $p < 0,01$; $\beta = 0,222$; $p < 0,001$), alors que la formalisation des tâches n'est aucunement liée aux dimensions de l'*empowerment* psychologique.

6.3. Hypothèse 3 : l'*empowerment* psychologique est lié de façon significative à la mobilisation

La troisième étape consiste à vérifier si l'effet de la variable médiatrice (*empowerment* psychologique) sur la variable dépendante (mobilisation) est significatif. Pour ce faire, deux approches s'offrent encore à nous; utiliser l'*empowerment* psychologique comme un seul construit, étant donné les résultats de l'analyse factorielle de second ordre, ou tester chacune des dimensions de ce concept (ex. : compétences, sens et autorité décisionnelle) à l'égard de la mobilisation. Nous pensons que chacune des approches mérite d'être vérifiée afin d'obtenir des résultats plus riches à l'égard de l'interprétation. Analysons dans un premier temps le lien entre le construit unidimensionnel de l'*empowerment* psychologique et la mobilisation. De plus, comme le soulignent Baron et Kenny (1986), il ne suffit pas d'observer un lien significatif entre la variable médiatrice et la variable dépendante pour conclure que l'étape 3 est vérifiée, car ce lien pourrait très bien être causé par la variable indépendante seulement. Par conséquent, il est préférable de contrôler l'effet de la variable indépendante lorsque l'on veut vérifier le lien, entre la variable médiatrice et la variable dépendante.

Comme nous pouvons le constater au tableau 6.4, le construit unidimensionnel de l'*empowerment* psychologique explique 1,3 % de la variance ($p < 0,05$) et son lien avec la mobilisation est positif ($\beta = 0,129$; $p < 0,05$), ce qui confirme globalement notre troisième hypothèse. Cela signifie que plus les employés de cet hôpital ont la perception d'être dans un état d'*empowerment*, plus ils manifestent des comportements de mobilisation. En ce qui a

trait aux variables de contrôle et à l'*empowerment* structurel, les mêmes constats qu'à l'étape 1 sont observés.

Tableau 6.4 Analyse de régression entre le construit unidimensionnel de l'*empowerment* psychologique et la mobilisation

	Variables	β	R^2	R^2 Change
Bloc de contrôle	Sexe ¹	,120*	,084***	,084***
	Âge	-,124*		
	Scolarité	,223***		
Bloc <i>Empowerment</i> structurel	Consultation	,185***	,130***	,046***
	Équipe	-,055		
	Autonomie	,115*		
	Variété	-,029		
	Formalisation	-,051		
Bloc <i>Empowerment</i> psychologique		,129*	,143***	,013*

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

¹. Sexe : (hommes = 1 et femmes = 2)

Le tableau 6.5 illustre les résultats lorsque l'on divise le concept de l'*empowerment* psychologique en ses diverses composantes soit les compétences, le sens et l'autorité décisionnelle.

Tableau 6.5 Analyse de régression entre le construit multidimensionnel de l'*empowerment* psychologique et la mobilisation

	Variables	β	R^2	R^2 Change
Bloc de contrôle	Sexe	,120*	,084***	,084***
	Âge	-,124*		
	Scolarité	,223***		
Bloc <i>Empowerment</i> structurel	Consultation	,185***	,130***	,046***
	Équipe	-,055		
	Autonomie	,115*		
	Variété	-,029		
	Formalisation	-,051		
Bloc <i>Empowerment</i> psychologique	Compétences	,009	,149***	,019
	Sens	,145*		
	Autorité décisionnelle	,036		

*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

Les résultats du tableau 6.5 montrent clairement que seule la dimension *sens* du travail est liée de façon significative avec la mobilisation ($\beta = 0,145$; $p < 0,05$). La relation étant positive, ce qui signifie que plus les individus ont la perception que leur travail comporte des défis et a un sens pour eux, et plus ils manifestent des comportements de mobilisation. Toutefois, aucun lien significatif n'est observé à l'égard des deux autres dimensions soit les compétences et l'autorité décisionnelle, ce qui relativise la confirmation de l'hypothèse 3. En effet, cette hypothèse se vérifie uniquement à l'égard de sens du travail et non des deux autres dimensions de l'*empowerment* psychologique, ce qui pose un questionnement à l'égard de l'utilisation d'un construit unidimensionnel de l'*empowerment*.

- 6.4. Hypothèse 4 : lorsque l'*empowerment* psychologique est contrôlé, la relation entre l'*empowerment* structurel et la mobilisation n'est plus significative

La quatrième et dernière étape du modèle de Baron et Kenny (1986) permet de conclure qu'il y a médiation totale si après avoir contrôlé la variable médiatrice, l'effet direct de la variable indépendante (*empowerment* structurel) sur la variable dépendante (mobilisation) devient non significatif. Nous allons donc procéder de la même façon que précédemment en présentant deux modèles d'analyse, l'un avec le construit unidimensionnel et l'autre avec le construit multidimensionnel de l'*empowerment* psychologique. Regardons dans un premier temps les résultats du construit unidimensionnel.

Comme suggéré par le tableau 6.6, le construit unidimensionnel de l'*empowerment* psychologique explique 2,7 % de la variance ($p < 0,01$) et son lien avec la mobilisation est positif ($\beta = 0,168$; $p < 0,01$), alors que le changement du R^2 , lors de l'introduction du bloc de variables lié à l'*empowerment* structurel, n'est pas significatif. Ces résultats confirment globalement notre quatrième hypothèse et signifie que globalement, l'*empowerment* structurel n'a pas d'influence significative sur la mobilisation lorsqu'on contrôle l'effet de l'*empowerment* psychologique. Cependant, la variable « consultation » s'est tout de même avérée significative, malgré le contrôle de l'*empowerment* psychologique ($\beta = 0,153$; $p < 0,05$), ce qui relativise la confirmation de cette hypothèse.

En ce qui a trait aux variables de contrôle, les mêmes constats peuvent être faits que ceux réalisés à l'étape 1, lorsque nous avons analysé l'effet de l'*empowerment* structurel sur la mobilisation, et ce, étant donné que les variables de contrôle sont les mêmes.

Tableau 6.6 Analyse de régression entre le construit unidimensionnel de l'*empowerment* psychologique, l'*empowerment* structurel et la mobilisation

	Variables	β	R^2	R^2 Change
Bloc de contrôle	Sexe	,120*	,084***	,084***
	Âge	-,124*		
	Scolarité	,223***		
Bloc <i>Empowerment</i> psychologique		,168**	,111***	,027**
Bloc <i>Empowerment</i> structurel	Consultation	,153*	,143***	,032
	Équipe	-,045		
	Autonomie	,087		
	Variété	-,054		
	Formalisation	-,061		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Le tableau 6.7 illustre les résultats lorsque l'on divise le concept de l'*empowerment* psychologique en ses diverses composantes, soit les compétences, le sens et l'autorité décisionnelle.

Les résultats du tableau 6.7 suggèrent encore une fois que le bloc de variables liées à l'*empowerment* structurel n'est pas lié de façon significative à la mobilisation après avoir contrôlé l'effet du construit multidimensionnel de l'*empowerment* psychologique. Ce construit multidimensionnel explique 3 % de la variance à l'égard de la mobilisation ($p < 0,05$). Encore une fois, seule la dimension liée au sens du travail est liée significativement à la mobilisation ($\beta = 0,137$; $p < 0,05$). De plus, malgré le fait que l'*empowerment* structurel, pris dans son ensemble, ne soit pas lié significativement à la mobilisation, les résultats montrent que la variable « consultation », de son côté, est liée positivement et de façon significative à la mobilisation ($\beta = 0,149$; $p < 0,05$).

Tableau 6.7 Analyse de régression entre le construit multidimensionnel de l'*empowerment* psychologique, l'*empowerment* structurel et la mobilisation.

	Variables	β	R^2	R^2 Change
Bloc de contrôle	Sexe	,120*	,084***	,084***
	Âge	-,124*		
	Scolarité	,223***		
Bloc <i>Empowerment</i> psychologique	Compétences	,026	,114***	,030*
	Sens	,137*		
	Autorité décisionnelle	,066		
Bloc <i>Empowerment</i> structurel	Consultation	,149*	,149***	,034
	Équipe	-,047		
	Autonomie	,090		
	Variété	-,082		
	Formalisation	-,060		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Ces résultats relativisent, encore une fois, l'hypothèse 4 et posent un questionnement à l'égard de l'utilisation d'un construit unidimensionnel de l'*empowerment*. Le prochain chapitre permettra de discuter des principaux résultats obtenus et cherchera à expliquer la confirmation ou non de nos hypothèses de départ.

CHAPITRE VII

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous allons analyser les résultats obtenus à partir des quatre hypothèses formulées afin de dégager des constats permettant d'apporter une certaine contribution théorique et pratique. Par ailleurs, cette section permettra également de faire ressortir le caractère essentiel de certaines dimensions de l'*empowerment* dont la cognition « sens ». Rappelons tout d'abord que la question de recherche de ce mémoire vise principalement à comprendre le rôle médiateur de l'*empowerment* psychologique dans la relation entre l'*empowerment* structurel et les comportements de mobilisation. L'analyse des résultats présentée au chapitre précédent permet de constater que toutes les hypothèses de recherches sont appuyées. Nous allons donc discuter des résultats obtenus à la lueur des quatre hypothèses de base formulées dans ce mémoire. Toutefois, avant d'aborder chacune des hypothèses, nous allons discuter très brièvement du rôle joué par le genre, l'âge et la scolarité (caractéristiques individuelles retenues dans cette étude comme variable de contrôle) à l'égard de l'*empowerment* et de la mobilisation.

7.1. Caractéristiques individuelles

En ce qui concerne les caractéristiques individuelles des répondants, nos résultats suggèrent que l'âge est lié négativement à la mobilisation, les plus jeunes étant généralement plus mobilisés que les plus âgés. Ces résultats correspondent à l'enquête nationale sur le travail et la santé du personnel infirmier (ENTSPI, 2005). En effet, les infirmières les plus jeunes ont moins tendance que leurs aînées à ressentir de l'insatisfaction en regard de leur emploi ou de leur profession. En effet, à partir de 35 ans, l'insatisfaction face à l'emploi passe de

10 % à 12 % et l'insatisfaction envers la profession passe de 7 % à 10 %. Puisque notre échantillon est composé en grande partie de travailleurs de la santé, et que l'âge moyen est de 47 ans, ces résultats sont cohérents. St-Onge et al. (2003) suggèrent que les changements dans les hôpitaux affectent davantage les employés qui œuvrent dans le milieu depuis plus longtemps, donc probablement plus âgés. Comme nous l'avons soulevé en introduction, les employés des hôpitaux au Québec ont été soumis à d'innombrables changements (ex. : fusions des établissements et des syndicats), aspects sur lesquels ils ont peu de pouvoir et qui peuvent entraîner, avec le temps, un désengagement envers l'organisation et, conséquemment, une diminution des comportements de mobilisation.

Au niveau des genres, nos résultats suggèrent un lien positif favorisant les femmes en matière de comportements de mobilisation. Comme le souligne Laschigner et al., (2004): « *Nurses are a dedicated group of professionals. When interviewed, they repeatedly stress how important it is to them to give their patients the best care possible. In other words, most are motivated to do their job well. Having access to opportunity, resources, and information is critical to being effective on the job and so it is not surprising that job satisfaction improves when the job is successfully completed* » (p. 539). Rappelons que notre échantillon est majoritairement féminin (80 %) et que 60 % de notre échantillon se révèle être des professionnels de la santé (technicien de laboratoire, physiothérapeute, ergothérapeute, etc.) dont une proportion importante (40 %) représente le personnel infirmier, à dominance largement féminine. Les femmes occupant donc majoritairement des postes de professionnels de la santé, il n'est pas surprenant que leur niveau de mobilisation soit supérieur aux hommes qui occupent majoritairement des postes indirectement liés aux bénéficiaires (ex. : entretien ménager). Toutefois, des analyses complémentaires (Anova) révèlent que la différence de moyenne entre les hommes (4,67/7) et les femmes (4,9/7) en matière de mobilisation n'est pas significative ($p < 0,156$), ce qui suggère une certaine prudence dans l'interprétation des résultats.

Toujours au niveau des genres, des analyses supplémentaires (Anova) montrent que les hommes (5,70 vs 5,44; $p < 0,04$) ont davantage un sentiment de pouvoir (*empowerment* psychologique). Or, puisque notre échantillon est composé majoritairement de femmes et que

les emplois ayant subi le plus de changements au sein des hôpitaux sont à dominance féminine, il est possible que, de cause à effet, le sentiment de pouvoir des femmes ait été davantage ébranlé que celui des hommes.

Nos résultats suggèrent également que le sentiment d'*empowerment* serait favorisé par le niveau de scolarité des répondants. Or, selon les typologies de Kanter (1975) en regard du pouvoir formel et informel, il est tout à fait possible que la scolarisation donne accès à des postes comportant plus de pouvoir formel ou encore qu'une meilleure compréhension du milieu puisse donner un avantage en termes d'habiletés politiques (pouvoir informel). Nos résultats illustrent également que les hommes et les personnes les plus scolarisées au sein de notre échantillon perçoivent plus de sens dans leur travail.

Malgré ces quelques précisions, il semble que la littérature sur l'*empowerment* et la mobilisation ne soit pas très explicite à l'égard du rôle des caractéristiques individuelles. De plus, ces dimensions ne sont pas vraiment sous le contrôle des gestionnaires, ce qui en réduit passablement l'intérêt dans le domaine de la gestion. Par conséquent, nous allons développer davantage notre discussion sur les hypothèses de ce mémoire.

7.2. *Empowerment* structurel et comportements de mobilisation

Notre première hypothèse visait à expliquer l'influence de l'*empowerment* structurel sur les comportements de mobilisation des employés. La relation positive observée entre l'*empowerment* structurel et les comportements de mobilisation suggère que cette variable est liée positivement à la mobilisation des employés, ce qui a permis de soutenir notre première hypothèse. Toutefois, ce ne sont pas tous les liens anticipés à partir des composantes de l'*empowerment* structurel qui se sont avérés significatifs. En effet, parmi les composantes de l'*empowerment* structurel, soient le travail d'équipe, l'autonomie, la consultation, la variété des tâches et la formalisation, seules la consultation et l'autonomie, se sont avérées liées de façon significative aux comportements de mobilisation.

Il n'est pas étonnant que la motivation des employés à adopter des comportements de mobilisation soit directement liée à la qualité intrinsèque du milieu de travail (Tremblay et Simard, 2005). Toutefois, Zellars et Tepper, (2003) spécifient que l'adoption de comportements positifs orientés sur le collectif de travail bien que ne nécessitant pas d'habiletés et de compétences spécifiques, doit être soutenue par l'opportunité offerte par le milieu. Sans nier que l'adoption de ce type de comportement puisse résulter du bon vouloir des employés et souvent dans une perspective de réciprocité relevant de l'appréciation des traitements reçus, l'adoption de comportements dépassant le cadre des obligations du travail prescrit doit être soutenue par l'opportunité offerte par le milieu de travail. En ce sens, **l'autonomie** des employés se veut une condition favorisant grandement l'adoption de comportements de mobilisation. Cet aspect rejoint la prémisse de Tremblay (2002) en regard du rôle du pouvoir comme condition première à l'adoption de ce genre de comportements. Dans un même ordre d'idée, l'étude de Tremblay et al. (2000) démontre que parmi un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines, celles liées à l'*empowerment* structurel (ex. : autonomie au travail) et aux compétences sont les plus déterminantes face aux comportements de mobilisation.

En ce qui concerne **la consultation**, nous observons que celle-ci exerce la plus forte influence sur les comportements de mobilisation. Si la consultation se veut une caractéristique importante des composantes de l'*empowerment* structurel dans la littérature en générale, elle est l'une des pratiques centrales des bons hôpitaux américains (*magnet hospitals*). À cet effet, suite à une série d'entrevues semi-dirigées cherchant à comprendre le vécu des employés du secteur de la santé, l'étude de St Onge et al. (2003) révèle que la consultation et la participation à la prise de décisions sont les pratiques les plus importantes en période de restructuration. À titre d'exemple, l'une des participantes mentionne : « *Même les personnes impliquées dans les soins directs, non seulement les infirmières, mais les physiothérapeutes, les ergothérapeutes et les techniciens de laboratoire ne participent pas à la prise de décision. Tous œuvrent à l'intérieur d'un environnement stressant et les décisions sont prises par quelqu'un qui est très loin de cette réalité* » (p. 21). En fait, la meilleure façon d'avoir l'opinion et la participation du personnel c'est d'abord de la solliciter.

Cet aspect appuie la thèse de la théorie des échanges sociaux (Blau, 1962) et celle de Tremblay et Wils (2005) voulant que le milieu de travail se doive d'offrir des raisons de se mobiliser, c'est-à-dire un climat organisationnel favorable et propice à la réciprocité. Ceci renvoie certes à un certain degré de liberté des employés tel que l'autonomie, mais se voit renforcé par des messages crédibles du management, comme le fait de consulter les employés, tel que le stipule la perspective des signaux relationnels de Lidenberg (2001; 2000). Soutenant aussi la thèse du contrat psychologique (Rousseau, 1995), le simple fait de se voir convier à siéger à des comités sans volonté réelle d'entendre l'opinion des gens a conduit la majorité des infirmières de l'étude de St Onge et al. (2003) à cesser de siéger à ces comités et à ne plus donner leurs opinions, ce qui semble bien être une résultante du bris du contrat psychologique (Rousseau, 1995).

Les études sur les hôpitaux magnétiques révèlent que les infirmières travaillant dans un contexte empreint d'autonomie, où elles sont régulièrement consultées, se sentent respectées en tant que professionnelles de la santé et affirment même que ces conditions de travail sont plus importantes que le salaire qu'elles pourraient trouver ailleurs (Kramer et Schmalenberg, 2002).

Contrairement à nos attentes, la **formalisation du travail** ne joue pas négativement et n'a aucun effet significatif sur l'adoption de comportements de mobilisation. Ceci s'explique possiblement par le fait que le travail des professionnels de la santé soit, en général, contraint par des procédures et des règles émanant des différents codes de profession, constituant ainsi non pas une contrainte, mais plutôt une obligation. Par exemple, les infirmières interrogées dans le milieu des hôpitaux magnétiques décrivent le contrôle sur la pratique comme étant l'opportunité de travailler dans un environnement libre de règles et de régulations administratives n'ayant pas de lien avec les soins du patient (Kramer et Schmalenberg, 2002).

À l'image de la formalisation, la variété des tâches et le travail d'équipe n'influencent pas significativement l'adoption de comportements de mobilisation. Toutefois, la variété des

tâches influence positivement le niveau d'*empowerment* psychologique des employés alors que le travail d'équipe l'influence, mais de façon négative. Ceci nous amène à discuter de notre deuxième hypothèse de recherche.

7.3. *Empowerment* structurel et *empowerment* psychologique

Notre deuxième hypothèse visait à expliquer l'influence de l'*empowerment* structurel sur l'*empowerment* psychologique. La relation positive et significative observée entre ces deux dimensions de l'*empowerment* a permis d'appuyer notre deuxième hypothèse. Toutefois, ce ne sont pas tous les liens postulés à partir des composantes de l'*empowerment* structurel qui se sont avérés significatifs.

En effet, la **consultation** et l'**autonomie** demeurent des aspects très importants en lien avec l'*empowerment* psychologique. Toutefois, l'*empowerment* psychologique élargit le spectre des pratiques significatives en ajoutant la variété des tâches. Or, le fait d'exercer une **variété de tâches** ne conduit pas à adopter des comportements de mobilisation contrairement à la consultation et à l'autonomie, mais augmente le sentiment d'*empowerment* des employés, et ce, exclusivement à l'égard de la dimension cognitive relative au **sens** du travail. En effet, afin de mieux comprendre l'effet distinctif des différentes composantes de l'*empowerment* structurel sur l'*empowerment* psychologique, nous avons produit des résultats supplémentaires qui suggèrent que les dimensions de l'*empowerment* structurel ont des résultats différenciés sur les cognitions attribuables à l'*empowerment* psychologique. Par exemple, on observe que la consultation demeure la variable dominante, peu importe les dimensions de l'*empowerment* psychologique. L'autonomie se distingue à l'égard de la cognition de l'autorité décisionnelle, ce qui est tout à fait cohérent avec le fait d'avoir plus de discrétion dans son emploi.

Contrairement à nos attentes, nos résultats suggèrent que plus les gens ont besoin de **travailler en équipe** et de collaborer, moins ils ont la perception de posséder les

compétences nécessaires, ce qui influence négativement leur niveau d'*empowerment* psychologique. Or, selon l'enquête nationale sur le travail et la santé du personnel infirmier (ENTSPI, 2005), une proportion importante des infirmiers et infirmières estiment manquer de soutien de leurs collègues. Le manque de soutien peut non seulement constituer un facteur de stress important au travail, mais peut aussi accroître l'épuisement professionnel et l'absentéisme (Jourdain et Chênevert, 2007). En effet, une proportion élevée d'infirmières a déclaré faire l'objet d'hostilité de la part des collègues ou être en conflit (ENTSPI, 2005). Paradoxalement, presque toutes les infirmières considèrent être respectées par leurs collègues. Celles-ci font donc une distinction entre le respect et le soutien de leurs collègues. Or, ceci laisse croire que le problème se pose au niveau de la dynamique de travail dans les équipes et que les questions utilisées dans notre questionnaire relatives à cet aspect ne nous permettent pas d'évaluer l'incidence de ce climat, limitant ainsi notre compréhension de la situation.

À cet effet, plusieurs études démontrent des liens positifs entre la qualité des relations entre les membres des équipes de travail, le soutien et l'*empowerment* psychologique (Boudrias, 2006; Koberg et al. 1999). Plus précisément, l'étude de Koberg et al. (1999) suggère, auprès d'employés d'un hôpital aux États-Unis, que la confiance intra-groupe et l'acceptation d'une influence mutuelle sont positivement liées à l'*empowerment* psychologique.

Par rapport aux hôpitaux magnétiques américains chez lesquels le travail d'équipe est fortement valorisé sous la forme multidisciplinaire, on a observé que les résultats positifs à l'égard de la qualité des soins aux patients proviendraient en grande partie de la mise en place de ces équipes performantes. De plus, il a été observé qu'une dynamique positive de plaisir et de collégialité existe entre les membres de ces équipes, donnant lieu à des comportements de mobilisation tels que de l'entraide spontanée, ce qui générerait de meilleurs soins aux patients (Kramer et Schmalenberg, 2002). L'ensemble de ces constats indique, d'une part, qu'une dynamique positive au sein des équipes de travail conduit normalement à un niveau plus élevé d'*empowerment* psychologique et que, d'autre part, selon les études sur les hôpitaux magnétiques, cette dynamique positive basée sur le plaisir au travail comporte aussi un potentiel dans l'adoption de comportements de mobilisation rejoignant ainsi les propos de

Lidenberg (2001) voulant que la motivation intrinsèque hédoniste soit compatible avec la motivation intrinsèque normative (basé sur le sentiment d'obligation morale). L'ensemble de ces considérations explique peut-être pourquoi le travail d'équipe dans le contexte québécois de restructurations multiples n'est pas significativement lié aux comportements de mobilisation et négativement lié à l'*empowerment* psychologique tel qu'observé dans notre étude.

7.4. *Empowerment* psychologique et mobilisation

Notre troisième hypothèse visait à expliquer l'influence de l'*empowerment* psychologique sur les comportements de mobilisation des employés. La relation positive et significative observée entre ces concepts a permis de supporter notre troisième hypothèse. Toutefois, en regard des analyses supplémentaires effectuées, seule la dimension cognitive relative au sens du travail exerce une influence sur l'adoption de comportements de mobilisation, ce qui relativise la confirmation de cette hypothèse et pose un questionnement sur l'utilisation d'un construit unidimensionnel de l'*empowerment* psychologique.

À l'instar d'autres auteurs, Boudrias et al. (2003) constatent que bien que l'*empowerment* psychologique soit considéré comme un construit global, l'ensemble des études répertoriées dans sa recension des écrits démontre que les différentes cognitions attribuables à ce construit sont toutes associées, à divers degrés, à différents antécédents (*empowerment* structurel) ou différentes conséquences (ex. : comportements de mobilisation) sans qu'aucune de ces quatre cognitions ne soit significativement liée à toutes ces variables.

En regard de l'importance attribuable au **sens du travail**, les études ayant mis en relation l'*empowerment* psychologique avec des résultantes affectives (ex. : engagement affectif et satisfaction), démontrent des corrélations fortes, et ce, particulièrement à l'égard de la cognition relative au sens au travail (Boudrias, et al., 2003).

L'étude de Gagné et al. (1997) offre un éclairage intéressant à la question. Ces derniers ont mis en relation les caractéristiques de la tâche conceptualisées à partir des travaux de Hackman et Oldham (1975) avec les différentes composantes de l'*empowerment* psychologique. Or, leurs résultats suggèrent, tel que discuté précédemment, qu'aucune des quatre cognitions associées à l'*empowerment* psychologique ne soit liée de façon significative avec chacune des caractéristiques de la tâche utilisées (ex. : signification de la tâche, feedback des collègues, feedback au niveau de l'emploi et support à l'autonomie).

De plus, Gagné et al. (1997) ont mis en relation les dimensions de l'*empowerment* psychologique avec la motivation intrinsèque au travail. Ceux-ci n'ont pas observé de relation significative entre deux des cognitions (compétence et impact) et la motivation intrinsèque et seulement une faible relation avec l'autonomie au travail. Toutefois, ceux-ci mettent en évidence une forte relation entre le sens du travail et la motivation intrinsèque. De plus, parmi les caractéristiques de l'emploi, la signification du travail, considérée comme une dimension proche du sens du travail, est significativement associée à l'*empowerment* psychologique par l'entremise du sens du travail. Cette caractéristique de l'emploi (la signification) a aussi un lien direct avec la motivation intrinsèque. L'ensemble de ces considérations positionne le sens du travail comme une variable centrale de l'*empowerment* psychologique et un mécanisme explicatif d'une grande importance face à la mobilisation.

Les tâches qui ont un fort potentiel de signification ont non seulement un effet sur le sens du travail, mais aussi un lien direct sur la motivation des employés. En définitive, puisque la motivation est un antécédent important de la mobilisation (Tremblay et Simard, 2005), que l'*empowerment* psychologique est considéré en soi comme une forme non traditionnelle de motivation intrinsèque (Thomas et Velthouse, 1990) et que la perception de sens au travail conduit à une motivation intrinsèque sous l'angle de la stimulation, de l'accomplissement et de la connaissance (Blais et al., 1993), l'ensemble de ces considérations soutient les résultats que nous avons obtenus dans cette recherche.

7.5. *Empowerment* psychologique comme variable médiatrice

L'objectif principal de ce mémoire visait à démontrer le rôle médiateur de l'*empowerment* psychologique dans la relation entre l'*empowerment* structurel et les comportements de mobilisation. Les résultats obtenus suggèrent que lorsque l'*empowerment* psychologique est contrôlé dans le modèle de régression, la relation entre l'*empowerment* structurel et la mobilisation n'est plus significative, ce qui appuie notre quatrième hypothèse. Il ne serait donc pas suffisant d'implanter de nouvelles formes d'organisation du travail pour générer des comportements de mobilisation; toujours faut-il que les employés aient la perception d'être dans un état d'*empowerment*. Tel que le suggère Forrester (2000), les organisations qui délèguent des responsabilités sans transfert réel de pouvoir ou encore qui transforment l'organisation du travail sans se soucier du niveau d'*empowerment* psychologique des employés (Quinn et Spreitzer, 1997) connaissent souvent des échecs. Les études de Gobert (2000) et Liden et al. (2000) illustrent ces propos en démontrant le rôle médiateur de l'*empowerment* psychologique dans la relation entre les caractéristiques des tâches et certaines résultantes affectives telles que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. La mise en œuvre d'une stratégie d'*empowerment* ne peut pas demeurer au niveau des slogans publicitaires et de l'illusion de pouvoir, car cela risque d'engendrer chez les employés une perception de manipulation réduisant d'autant leur motivation à performer (Forrester, 2000; Hardy et O'Sullivan, 1998). Il est donc préférable d'être claire et conséquent dans la stratégie d'*empowerment* adoptée et d'éviter l'ambivalence.

Toutefois, nos analyses complémentaires démontrent d'une part que la consultation, dimension étudiée à l'égard de l'*empowerment* structurel, s'est tout de même avérée significative à l'égard des comportements de mobilisation, et ce, malgré le contrôle de l'*empowerment* psychologique et, d'autre part, que seule la cognition relative au sens du travail agit véritablement comme variable médiatrice.

La consultation se veut donc une variable particulière en regard de nos résultats. En effet, celle-ci est perçue comme donnant du sens au travail, mais comporte en elle-même le potentiel voulu pour générer des comportements de mobilisation chez les employés. Nous

pouvons donc attribuer à l'acte de consulter l'idée plus symbolique d'une reconnaissance existentielle, source du sens au travail (Brun et Dugas, 2005) et de construction identitaire (Malherbe et Saulquin, 2003). Ces aspects convergent avec les propos des infirmières œuvrant dans les hôpitaux magnétiques américains qui se sentent reconnues non seulement pour ce qu'elles font, mais aussi pour ce qu'elles sont (Kramer et Schmalenberg, 2002). Or, parmi toutes les pratiques de reconnaissance existantes en entreprise, être partie prenante des décisions nous concernant se révèle être la forme de reconnaissance la plus désirée et revendiquée par les employés (Malherbe et Saulquin, 2003). L'action de consulter se veut essentiellement relationnelle et se comprend aussi bien en tant qu'échange employeur/employé sous l'angle de la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) qu'en tant que signal relationnel crédible (Lindenberg, 2001). Le fait de consulter peut clarifier ou corriger l'interprétation des signaux relationnels (Meyer, 2005). En effet, sous l'angle plus direct du lien entre la consultation et les comportements de mobilisation, nous avons souligné antérieurement que la consultation s'avère une pratique critique dans le secteur hospitalier québécois pour des raisons conjoncturelles. Se sentir consulté, être partie prenante des solutions retenues conduisent, par le biais de la réciprocité, à la manifestation de comportements de mobilisation.

Pour Chenette (1997), l'orientation client est aussi porteuse de sens. Dans ce cas précis, ce n'est pas tant le travail en lui-même qui motive l'employé, mais davantage sa finalité. En effet, si la mission et la raison d'être des hôpitaux se veulent, en des termes de gestion, une « orientation client », cet aspect peut être considéré en soi comme une cause noble et un levier mobilisateur (Tremblay et al, 2005). Or, le contexte de surcharge de travail dans les hôpitaux québécois se veut un obstacle à la mission de l'organisation et à la raison d'être des acteurs du réseau de la santé, soit de donner les meilleurs soins et services possibles aux bénéficiaires. Ainsi, lorsque le pouvoir d'agir et les ressources nécessaires sont insuffisants pour faire naître le sentiment de faire la bonne chose (source importante de motivation intrinsèque relative à l'obligation morale) (Lindenberg 2001), et que conséquemment, l'auto-évaluation de ses comportements n'est pas satisfaisante, le sens du travail se voit entravé (Bandura, 1986 ; Shamir, 1991). Il a d'ailleurs été démontré auprès des infirmières que cet état peut conduire à une dépersonnalisation envers le bénéficiaire (Jourdain et Chênevert,

2007). Selon l'enquête nationale sur le travail et la santé du personnel soignant (ENTSPI, 2005), 27 % du personnel infirmier croit que la qualité des soins s'est détériorée dans les hôpitaux canadiens. Sans tomber dans l'utopie voulant que l'*empowerment* puisse pallier aux manques de ressources et à la surcharge de travail caractérisant les hôpitaux, soulignons que dans une certaine mesure, cela peut en amoindrir les effets négatifs.

Ainsi, le sens du travail renvoie aux pratiques de partage de pouvoir, mais dépend aussi des signaux relationnels qu'elles sous-tendent (Lidenberg, 2001) et du respect des obligations de l'employeur sous l'angle du contrat psychologique (Rousseau, 1995). Le pouvoir est donc source de sens et se veut aussi conjugué aux finalités et objectifs qu'il permet d'atteindre. En définitive, les trois axes proposés par Chenette (1997) dans une démarche de mobilisation (le sens, la considération et la responsabilisation) convergent vers nos résultats.

Ainsi, non seulement l'*empowerment* psychologique s'appréhende davantage par l'entremise du sens que l'individu perçoit dans son travail, mais cette cognition se veut aussi essentielle dans la relation entre l'*empowerment* structurel et les comportements de mobilisation. En d'autres termes, les pratiques de partage de pouvoir doivent être perçues par les employés comme donnant du sens à leur travail pour générer des comportements de mobilisation et les comportements de mobilisation sont conditionnels au sens perçu du travail.

Puisque le sens du travail s'est révélé central dans notre étude, il y a lieu d'approfondir son rôle en regard de notre modèle de recherche.

7.6. Le rôle du sens du travail

Tout d'abord, précisons que la notion de sens largement utilisée par divers chercheurs au sein d'un collectif de travaux portant sur le thème de la mobilisation (Tremblay, 2006) ne se veut pas simplement une figure de style. En effet, cette notion se veut rattachée à un problème de taille largement identifié dans ces écrits entourant ou portant directement sur concept de la

mobilisation. En effet, que l'on parle de discours managériaux « vides de sens » ne pouvant soutenir les efforts de mobilisation (Tremblay et al., 2005), des nombreuses restructurations du secteur public qui font « perdre le sens du travail » (Lemelin et Lauzon, 2003), tout comme du phénomène répandu de la rationalisation des effectifs (Tremblay et Wils, 2005), force est de constater que ces divers aspects reflètent, à différents niveaux, la « crise du sens » chez les travailleurs (Brun et Dugas, 2005).

Ainsi, nous avons noté que l'utilisation de la notion de sens, au cœur du concept de la mobilisation, est souvent suivie de l'idée même du pouvoir, de l'autonomie et de la participation des employés. En d'autres termes, le sens se rattache aux considérations directement liées au concept de l'*empowerment*. À titre d'exemple, sur le thème de la reconnaissance, Brun et Dugas (2005) soutiennent que la perspective éthique, socle de la reconnaissance au travail, peut combler les besoins de sens et d'identification des employés. Dans un même ordre d'idée, la conception existentielle de la reconnaissance se joue à travers la reconnaissance identitaire de l'employé et se conjugue nécessairement au pouvoir, aux responsabilités et à l'autonomie qui lui sont octroyés (Brun et Dugas, 2005; Malherne et Saulquin, 2003). Il s'agit en effet d'une source de sens aux actions des travailleurs et d'un facteur favorisant grandement l'engagement de ceux-ci (Brunet Dugas, 2005); aspects identifiés comme étant essentiels auprès de la nouvelle génération de travailleurs (Vandenberghe, 2004). Face à la mission et à la vision organisationnelle, au-delà du fait que celles-ci doivent nécessairement être diffusées, elles doivent également être porteuses de sens (Pépin, 2005; Tremblay et al., 2005). Toutefois, Pépin (2005) soutient que la co-crédation d'une vision (c'est-à-dire avec la participation des employés), bien qu'exigeante, constitue en soi une démarche mobilisatrice créatrice de sens et d'un engagement organisationnel subséquent plus profond chez les employés. Soutenant toujours l'idée centrale du sens, le leadership mobilisateur ou transformationnel « *suscite l'adhésion des employés en raison de sa capacité à leur faire épouser une cause qui leur apporte du sens et des défis* » (Tremblay et al., 2005 : 367). Si un bon leader possède plusieurs atouts afin de susciter la mobilisation des employés, le développement de l'autonomie chez ses subalternes se veut l'un des principaux tenants de son style de leadership (Tremblay, et al., 2005). Enfin, au cœur même des écrits portant sur le modèle renouvelé de la mobilisation, Tremblay et Simard (2005)

soutiennent qu'en matière de mobilisation, le climat organisationnel doit être « riche de sens ».

Ces quelques exemples appuient l'idée que la notion de « sens » se veut centrale au sein de la thématique de la mobilisation. Or, comme nos résultats l'ont démontré, la notion de sens est aussi associée de très près, implicitement ou explicitement, au concept de l'*empowerment*. Globalement, ceci induit l'idée que chaque levier (ou actions managériales) peut être porteur de sens, mais l'*empowerment* a la particularité de sous-tendre cette création de sens.

Comme le souligne Bichon (2005), la relation au sens du travail apparaît sous trois formes pouvant être situées sur un continuum : 1) le sens relatif au travail et à la tâche, 2) le sens relatif à la relation avec les membres de l'équipe et 3) le sens qui associe un travail particulier à une œuvre collective ou à la mission de l'entreprise. Pour Bichon (2005), un employé particulièrement mobilisé accède, au-delà du sens relatif à sa tâche, aux deux autres niveaux de sens. Ainsi, la cognition relative au sens dépasse ici la motivation intrinsèque relative à la tâche généralement proposée dans le cadre de l'*empowerment* psychologique et propose que le sens perçu par l'employé soit beaucoup plus large, c'est-à-dire au niveau de la tâche, des relations interpersonnelles et de l'œuvre collective. Ceci permet d'attribuer à la notion de « sens » le couplage entre l'individuel et le collectif, ce qui correspond à l'essence même du concept de la mobilisation. Globalement, l'ensemble des considérations que nous avons soulevées jusqu'ici (théoriques et empiriques) semble appuyer la thèse de Perrenoud (1993) voulant que le sens soit une *métacognition*.

CONCLUSION

Dans cette conclusion, nous allons soulever les contributions et les limites du mémoire. Il sera question dans un premier temps des apports empiriques, théoriques et pratiques. Nous chercherons à illustrer la portée des résultats obtenus tout en présentant les limites inhérentes à notre étude. Finalement, il sera question des avenues de recherche qui pourront permettre d'approfondir davantage le rôle de l'*empowerment* dans le modèle de la mobilisation.

Apports des résultats

Cette section a pour but de décrire principalement les apports empiriques, théoriques et pratiques des résultats obtenus. Nous chercherons à faire ressortir les points les plus importants dans chacune de ces rubriques.

D'un point de vue **empirique**, nos résultats apportent certainement une contribution intéressante au développement d'une meilleure compréhension du rôle de l'*empowerment* psychologique en tant que variable médiatrice dans la relation entre l'*empowerment* structurel et les comportements de mobilisation. D'une part, notre modèle de recherche s'est avéré confirmé. Toutefois, les résultats de nos analyses supplémentaires démontrent que l'utilisation d'un construit unidimensionnel de l'*empowerment* psychologique peut être remis en question. En effet, l'analyse différenciée des différentes composantes de ce construit soulève l'importance de la cognition relative au sens du travail. Seule la dimension du sens au travail s'est avérée significative dans la relation entre l'*empowerment* structurel et les comportements de mobilisation. Il est donc peu souhaitable de poursuivre les recherches en utilisant un construit unidimensionnelle de l'*empowerment* psychologique. Outre le fait que nos analyses supplémentaires relativisent notre hypothèse de recherche globale, ces analyses

complémentaires ont surtout permis de démontrer l'importance de la cognition relative au sens du travail. En effet, le sens du travail, comparativement à la perception d'autonomie et d'autorité décisionnelle, explique de façon constante (mais non exclusive) les relations significatives observées entre les différentes composantes de l'*empowerment* structurel et la mobilisation.

En définitive, si le sens du travail joue un rôle prépondérant dans notre modèle d'analyse et conséquemment dans le réseau de la santé, la littérature démontre aussi que cette cognition s'avère également déterminante à travers le bassin de recherches empiriques qui ont étudié l'*empowerment* psychologique. En effet, il s'agit de la cognition ayant la plus forte influence sur les résultantes affectives de l'*empowerment* psychologique. De plus, le sens du travail s'avère la cognition la plus déterminante dans le rôle médiateur de l'*empowerment* psychologique, enjoignant ainsi les futures recherches à y apporter une attention particulière.

Soulignons aussi que dans le cadre de la présente recherche, les comportements de mobilisation ont été évalués par les supérieurs immédiats et non par les employés eux-mêmes, et ce, contrairement à la plupart des recherches sur le sujet. Ainsi, en interrogeant les employés relativement à leur perception des pratiques et caractéristiques liées à l'*empowerment* structurel ainsi qu'aux différentes cognitions attribuables à l'*empowerment* psychologique et, d'autre part, en demandant à leur supérieur immédiat d'évaluer les comportements de mobilisation des employés, nous renforçons grandement la fiabilité et la validité de notre devis de recherche. En effet, cette manière de procéder permet de diminuer les problèmes de variance commune des méthodes et constitue, par le fait même, une contribution importante en regard des résultats obtenus.

Nos efforts visant à justifier et à conceptualiser la perspective structurelle de l'*empowerment* représentent aussi un apport empirique intéressant. D'une part, puisqu'il n'existe pas de consensus sur les composantes de la perspective structurelle de l'*empowerment*, nous avons démontré que les variables retenues au sein de notre construit sont non seulement cohérentes avec la population à l'étude, mais aussi avec un bassin plus large de recherches empiriques,

ce qui facilite la comparaison entre les études. En effet, les pratiques retenues illustrent un parallèle avec les pratiques mises en place par les hôpitaux magnétiques américains. De plus, Lashigner et al. (2003) ont démontré que les pratiques centrales de ces hôpitaux s'apparentent à leur conceptualisation de l'*empowerment* structurel; conceptualisation qu'eux-mêmes ont largement utilisée dans plusieurs études empiriques et particulièrement auprès des infirmières. Globalement, nous avons donc traité de l'*empowerment* structurel comme d'un construit à part entière plutôt que comme un amalgame disparate de divers leviers ou antécédents de l'*empowerment* psychologique. De plus, nos démonstrations empiriques viennent en quelque sorte renforcer et, inversement, se voient renforcées par les constats portant sur plusieurs années, à l'effet que les pratiques d'*empowerment* ont un effet positif sur le personnel œuvrant au sein des hôpitaux, ce qui soutient notre modèle conceptuel et les résultats qui en découlent.

D'un point de vue **théorique**, notre recherche apporte certainement une contribution intéressante dans le développement d'une meilleure compréhension des théories sous-jacentes au modèle de la mobilisation. Sur la base des limites soulevées à l'égard de la théorie des échanges sociaux, nous avons fait référence à la théorie des fonctions sociales de Lindenberg (2001) et plus particulièrement à la portion sur les cadres cognitifs soutenus par la perspective des signaux relationnels. À notre connaissance, et d'après la revue littéraire de Shamir (1991), aucune théorie de la motivation ne permet de comprendre pourquoi un individu serait intéressé à dépasser son intérêt personnel pour son collectif de travail. Or, la théorie des fonctions sociales de Lindenberg (2001), et particulièrement la portion relative aux cadres cognitifs (*framing theory*) liant les motivations et les cognitions, introduit une nouvelle forme de motivation intrinsèque, c'est-à-dire la motivation intrinsèque normative. Cette motivation, basée sur la notion d'obligation morale, pousse l'individu à agir de façon adéquate en fonction de normes comportementales attendues dans son contexte social. Les considérations conceptuelles entourant cette motivation (attribution causale des comportements) permettent d'envisager pourquoi un individu serait motivé à adopter des comportements positifs qui dépassent son intérêt personnel tout en étant orientés collectivement. D'une façon large, l'approbation sociale, le sentiment d'être aimé et le bien-

être social de l'individu sont au cœur de ces considérations. Envisagée sous cet angle, cette motivation n'est ni purement altruiste, ni purement égoïste (Meyer, 2005) et, en ce sens, dépend du degré d'intériorisation de cette motivation chez l'individu (Lidenberg, 2001). Cette motivation se veut une explication d'avantage généralisable dans le contexte du travail, que celles liées au sacrifice de soi ou de l'abnégation de soi pour le collectif (Shamir, 1991). L'un des apports importants de la théorie des fonctions sociales est de considérer que les différentes motivations d'un individu ne sont pas orthogonales, mais qu'une importante interaction existe entre elles. D'autre part, et contrairement à plusieurs travaux et théories, la théorie des fonctions sociales n'a pas une vision dichotomique entre les relations économiques et sociales, entre la motivation intrinsèque et extrinsèque, ou encore entre la motivation intrinsèque basée sur le plaisir (hédoniste) et la motivation normative basée sur le sentiment de faire la bonne chose. En effet, les gens poursuivent plusieurs buts à la fois, introduisant toute la complexité du comportement humain et de ses motivations, lesquels peuvent difficilement être départagés. Or, il s'agit ici d'avantage pour les gestionnaires d'induire une relation dominante à partir de signaux relationnels crédibles, source de modelage du cadre cognitif dominant de l'individu et de ses comportements. En lien avec notre problématique de recherche, cette théorie est utile pour comprendre dans quelle mesure les pratiques de partage de pouvoir liées à l'*empowerment* se veulent et se doivent d'être un signal crédible émanant du management. De plus, cette théorie permet de dépasser l'utilisation exclusive de la motivation intrinsèque relative à la tâche à caractère hédoniste qui ne peut expliquer à elle seule l'adoption de comportements de mobilisation orientés sur le collectif de travail. Toutefois, l'un des apports fondamentaux de cette théorie est de démontrer la compatibilité entre la motivation intrinsèque hédoniste (au cœur de l'*empowerment* psychologique) et la motivation intrinsèque normative, laquelle explique d'avantage l'adoption de comportements de mobilisation. Cet aspect supporte grandement les liens de notre modèle conceptuel.

En termes **d'implications pratiques**, nos résultats suggèrent que si nous devons donner priorité à une pratique à l'heure actuelle dans le réseau de la santé, il s'agirait de la consultation. Toutefois, l'analyse de la littérature, tant empirique que théorique, prescrit que cette consultation doit être empreinte de l'intention réelle du management d'écouter les

employés et de reconnaître leur expertise. Le simple fait d'informer les employés sur des décisions qui ont déjà été prises ou de mettre sur pied des comités perçus en fin de compte comme des paravents est non seulement insuffisant, mais peut aussi résulter en un désengagement généralisé des employés. La consultation se veut donc une pratique de gestion des ressources humaines mettant en valeur le respect de l'intelligence des employés et démontrant la confiance que l'on a envers eux. Si la situation transitionnelle et chaotique que connaissent les hôpitaux québécois exige une attention particulière à ce niveau, les pratiques de consultation et de participation à la prise de décision devraient, dans une perspective de réussite à long terme, être institutionnalisées et perçues par les employés comme une marque de respect et de reconnaissance du management, à l'image de ce qu'ont réussi à faire les hôpitaux magnétiques américains (*magnet hospitals*).

Bien entendu, sous un angle plus macro, plusieurs décisions affectant les hôpitaux sont le fruit de politiques gouvernementales, avec des orientations qui peuvent apparaître à tort ou à raison comme incohérentes et ne pouvant, dans bien des cas, être remises en question. Comme le soulignent Lemelin et Lauzon (2003) des pratiques de communications transparentes permettraient aux employés d'avoir une compréhension critique de leur environnement de travail, condition nécessaire dans une perspective d'*empowerment*. Ces pratiques peuvent ainsi contribuer à expliquer comment et pourquoi certaines décisions ont été prises, ce qui contribue à préserver le plus possible le **sens du travail** dans la mesure où la capacité d'agir des employés et les ressources qui leurs sont disponibles dépendent de cet environnement politique. Toutefois, en ce qui a trait aux effets négatifs du strict partage de l'information dans le secteur de la santé, il y a lieu de repenser à la façon dont ces informations sont communiquées et par ailleurs de porter une attention toute particulière aux messages des gestionnaires pouvant être perçus comme contradictoires et non porteurs de sens. Les gestionnaires doivent être conscients que le secteur de la santé au Québec est un milieu de travail particulièrement fragilisé, ce qui accentue l'importance de la gestion des impressions. Dans cette perspective, les signaux relationnels du management sont le premier déterminant de la motivation dominante (ou cadre cognitif) des employés (Lidenberg, 2001).

En ce qui a trait au travail d'équipe, et contrairement à nos attentes, cette pratique est liée négativement avec le sentiment de compétence, l'une des composantes psychologiques de l'*empowerment*. Tel que discuté précédemment, ce n'est pas tant la présence ou non des équipes qui importe à l'égard de l'*empowerment* psychologique, mais la dynamique de travail à l'intérieur même des équipes (Koberg et al., 1999). Puisque les enquêtes dans les hôpitaux canadiens (ENTSPI, 2005) soutiennent que plusieurs situations de conflits et d'hostilité existent dans les équipes de travail et que les restructurations récentes ont engendré des conflits entre les groupes d'infirmières provenant de cultures distinctes de travail (St-Onge, 2003), il devient donc impératif pour les gestionnaires du réseau de la santé d'apporter un soutien tout particulier aux membres des équipes de travail. Qu'il s'agisse d'aspects liés à la gestion du changement ou encore d'offrir de la formation en gestion de conflits, plusieurs voies s'offrent aux praticiens en fonction de l'évaluation des besoins et des catégories d'employés. Tel que suggéré précédemment, l'individu doit aussi trouver un sens à adopter des comportements de mobilisation envers son collectif de travail (Bichon, 2005). Or, le feedback formatif et positif entre collègues peut se voir comme une avenue intéressante (voir Tremblay et al., 2005) dans la mesure où, comme ceux-ci le précisent, cette pratique envoie un signal clair que l'objectif vise le développement des personnes. Cet aspect est d'autant plus important que les nouvelles pratiques de soins s'effectuent de plus en plus en équipes multidisciplinaires. De plus, et bien que notre étude n'ait pas inclus les médecins, la collaboration des médecins avec les infirmières donne des résultats probants tant au niveau de la qualité des soins qu'en regard de la satisfaction des infirmières (Aiken, 2002).

Enfin, il a été démontré qu'un climat de travail sain empreint de collaboration, jumelé à de bonnes pratiques de gestion telles qu'adoptées dans les hôpitaux magnétiques américains a des effets positifs sur l'ensemble des travailleurs, toutes catégories confondues, tant au niveau de leur satisfaction que de leur rétention (McClure et Hinshaw, 2002).

En définitive, et à l'image des hôpitaux qui réussissent le mieux, l'*empowerment* se veut une pratique incontournable dans une démarche de mobilisation. Il s'agit d'un facteur clé de succès en ce qui a trait à la satisfaction, la rétention et la mobilisation du personnel. Globalement, les gens ne se contentent plus d'avoir simplement un emploi; ils veulent un

emploi gratifiant qui leur permet d'effectuer une variété de tâches et qui leur donne le sentiment d'avoir une réelle contribution de manière à retrouver un sens à leur travail, pierre angulaire de tous changements. Or, devant le constat d'une pénurie d'infirmières, jumelée au fait que les nouvelles diplômées appartiennent à une génération se caractérisant par un faible niveau de loyauté organisationnelle et un besoin constant de changements et de défis, nous réitérons l'importance de l'*empowerment* et plus particulièrement du sens du travail; élément central dans une démarche de mobilisation. Ceci exige nécessairement de repenser l'organisation du travail dans une démarche systémique et intégrative impliquant les autres pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, si l'*empowerment* ne se limitait qu'à une composition de compétences et de règles techniques à assimiler, son implantation ne poserait pas de réelles difficultés. Dans cette perspective, la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines devrait être caractérisée par la cohérence et la synergique entre les pratiques. En effet, plus les pratiques de gestion des ressources humaines ont un fort niveau de cohérence interne, plus celles-ci véhiculent un seul et même message, ce qui permet aux employés de saisir les attentes et comportements attendus (Arcand et al, 2000).

Limites de l'étude

Malgré les contributions intéressantes de ce mémoire présentées dans la section précédente, nous ne pouvons passer sous silence certaines limites méthodologiques et analytiques qui relativisent la validité et la fiabilité des résultats obtenus.

En ce qui a trait à la méthodologie de recherche utilisée, la principale limite repose sur les mesures de l'*empowerment* structurel et de l'*empowerment* psychologique. En effet, celles-ci sont des mesures auto-rapportées qui ont été mesurées au même moment par le même questionnaire, ce qui peut accroître artificiellement le poids des relations observées. En effet, ce type de mesure effectué par la même personne, qui juge de la présence de certaines pratiques et de l'évaluation cognitive de ces pratiques au même moment (*cross-sectional*), entraîne une inflation des résultats reliés à un biais de perception. Toutefois, la mesure de l'*empowerment* psychologique proposée par Spreitzer (1995) met l'accent sur la relation

entre l'individu et l'évaluation qu'il se fait de sa situation reconnaissant ainsi le rôle central des processus cognitifs. Or, si des mesures objectives de l'*empowerment* structurel sont envisageables (Boudrias et al., 2003), dans le cadre d'une étude qui s'intéresse au niveau individuel et cognitif de l'*empowerment*, l'évaluation perceptuelle des pratiques d'*empowerment* structurel nous semble adéquate et justifiée conformément à la majorité des études portant sur ce concept (Boudrias et al., 2003). Ainsi, bien que le lien entre l'*empowerment* structurel et l'*empowerment* psychologique soit soumis à un biais de variance commune, il semble légitime d'utiliser des mesures auto-rapportées dans le cadre global des deux dimensions distinctes de l'*empowerment*. Néanmoins, il convient de préciser que la mesure de ces construits mériterait d'être répartie en deux temps, auprès des mêmes répondants, de manière à réduire ces biais. De plus, les construits liés à la variété des tâches et la formalisation des tâches ont été mesurés à l'aide de deux items chacun seulement, ce qui peut constituer un frein à la possibilité d'observer des résultats significatifs dans les analyses subséquentes.

Une autre des limites possibles de cette recherche est l'impossibilité de générer les quatre dimensions distinctes proposées par Spreitzer (1995a). Conséquemment, nous avons exclu la dimension « impact » puisque les dimensions « autodétermination » et « impact » sont indissociables d'un point de vue factoriel. Toutefois, il est à noter que d'autres études n'ont pu distinguer les échelles liées aux choix et à l'impact, ce qui relativise en quelque sorte la limite de notre recherche (Fulford et Enz, 1999; Gobert et Venderberghe, 1998; Kraimer, Seibert et Liden, 1999, Boudrias et al., 2003). De façon rétrospective et à l'égard de nos résultats, il nous apparaît que notre conceptualisation de l'*empowerment* psychologique s'apparente davantage à celle de Menon (1995).

En effet, Menon (1995), à partir d'une analyse du construit du pouvoir sous l'angle de la psychologie, a identifié trois dimensions : le pouvoir comme contrôle perçu, le pouvoir comme compétence perçue et le pouvoir comme énergie créée par des buts valorisés. Ces dimensions, jumelées à une revue de la littérature portant sur l'*empowerment* psychologique, se sont traduites conceptuellement par le contrôle perçu, la compétence perçue et l'internalisation des objectifs. Cette dernière composante, l'internalisation des objectifs, s'apparente à la dimension « sens » (Boudrias et al., 2003). Le lien entre l'énergie créée par

des buts valorisés et l'internalisation des objectifs s'expliquerait par le fait qu'une importante source d'énergie pour un individu en contexte d'*empowerment* est relative aux objectifs. Ceux-ci peuvent prendre plusieurs formes comme celle d'un excitant projet, d'une cause qui a de la valeur et du sens, ce qui rejoint davantage nos conclusions quant à la cognition « sens ». Nonobstant certaines particularités conceptuelles, les questionnaires de Spreitzer (1995a) et de Menon (2001) comportent d'importants recouvrements (Boudrias et al., 2003). À titre d'exemple, la corrélation entre les résultats globaux des deux questionnaires est de 0,77 (Menon et Hartmann, 2002). Or, il nous semble justifié de croire que notre conceptualisation de l'*empowerment* psychologique à trois dimensions, sans réellement s'éloigner de nos propositions d'origines, puisse davantage être représentative de la conceptualisation de Menon (1995).

Une autre limite de notre devis de recherche se pose face à la validité externe de notre étude. En effet, puisque les répondants de notre étude proviennent d'un seul établissement, il devient difficile de généraliser nos résultats à d'autres hôpitaux. Suivant les recommandations de Johns (2006), nous avons d'ailleurs tenté de « contextualiser » notre recherche et leurs résultats le plus possible en nous penchant sur des travaux, des études et des recherches plus larges effectués dans le secteur de la santé au Canada, au Québec et aux États-Unis. Si ces travaux peuvent représenter un apport en soi, nous devons admettre qu'ils représentent davantage la réalité des infirmières et très peu celle des autres catégories de travailleurs au sein des hôpitaux. Or, notre échantillon se compose de plusieurs catégories d'emploi, puisque nous voulions un échantillon représentatif, incluant par exemple le personnel d'entretien. Toutefois, la discussion de nos résultats se veut beaucoup plus pointue face au personnel soignant et n'offre que des lieux communs en ce qui a trait aux autres catégories d'emploi.

Avenues de recherche

Les contributions empiriques, théoriques et pratiques de ce mémoire, tout comme ses principales limites, permettent de mettre en lumière quelques pistes de recherche qui mériteraient d'être explorées.

Comme nous l'avons souligné dans la section relative aux limites de cette étude, il existe un manque criant d'études ayant inclus des catégories de travailleurs autres que le personnel soignant au sein des travaux portant sur les hôpitaux (Contantriopoulos et al., 2005). Ainsi, des études similaires à la nôtre avec des échantillons semblables devront être réalisées afin de généraliser ces résultats et de comprendre davantage dans quelle mesure notre modèle de recherche se confirme également auprès de ces catégories d'employés négligés dans la littérature portant sur les établissements de soins de santé. À ce titre, seuls les travaux réalisés aux États-Unis dans les hôpitaux magnétiques ont soulevé le fait que les effets bénéfiques des programmes visant principalement le personnel soignant aient eu des répercussions sur l'ensemble du personnel des établissements en ce qui concerne la satisfaction, l'attraction et la rétention.

Afin de réduire le biais mono-méthode, il serait également important que les futures recherches puissent récolter les données sur l'*empowerment* structurel et psychologique à deux moments différents. Cette approche méthodologique, en plus d'obtenir l'évaluation des comportements de mobilisation par le superviseur, comme il a été fait dans ce mémoire, permettrait de valider formellement le réseau « nomologique » de notre étude.

Il serait également judicieux de tester notre modèle conceptuel par des méthodes statistiques plus robustes telles que les analyses factorielles confirmatoires et les modèles d'équation structurelle. Ce type d'analyse mesure les associations entre toutes les variables du modèle, en testant en même temps les hypothèses de relations entre les déterminants et les variables de résultats, ce qui pourrait accroître la fiabilité des relations observées.

Il nous semble également important d'explorer davantage le rôle des équipes de travail en matière d'*empowerment* psychologique et de mobilisation. Nos résultats ayant démontré que le travail d'équipe avait une incidence négative sur le sentiment de compétence, il y aurait lieu de mieux comprendre la dynamique à l'intérieur des équipes d'infirmières, car la qualité des relations entre les membres d'une équipe est beaucoup plus déterminante en termes de comportements de mobilisation que la simple présence ou non de ces équipes. Cette réalité est encore plus vraie dans les équipes multidisciplinaires qu'on retrouve de plus en plus au sein des hôpitaux et dans les équipes constituées d'infirmières à statut permanent et celles provenant des agences. À cet effet, il serait intéressant de tester notre modèle d'analyse auprès des infirmières d'agence afin de comparer leur niveau d'*empowerment* et de mobilisation avec les infirmières permanentes et vérifier l'existence des relations que nous avons observées dans cette étude.

Enfin, nous croyons que les résultats que nous avons obtenus auraient une portée beaucoup plus grande si, dans les futures recherches, on pouvait établir des comparaisons entre les établissements à l'égard du niveau d'*empowerment* et de mobilisation des employés de manière à vérifier si ces différences se reflètent sur la performance des hôpitaux en termes de qualité des soins et de satisfaction des bénéficiaires. Un peu à l'image des études américaines auprès des hôpitaux magnétiques, ces recherches permettraient d'établir la base d'une stratégie nationale de développement organisationnel pouvant pallier, en partie, aux problèmes d'accessibilité des soins de santé.

APPENDICE A

Tableau A.1 Les comportements hors-rôle et les comportements de spontanéité organisationnelle

Comportements positifs :	Caractéristiques/composantes	Catégories ou comportements
Comportements hors rôle : Comportements discrétionnaires, allant au-delà des attentes existantes et dont l'objectif ou l'intention est de bénéficier à l'organisation. (Van Dyne et al, 1995)	Doit représenter cinq caractéristiques (Van Dyne et al, 1995) : <ul style="list-style-type: none"> • Volontaire • Intentionnel • Positif • Désintéressé • Comportements extra-rôle. 	L'ensemble des comportements discrétionnaires est subdivisé en quatre catégories. <ul style="list-style-type: none"> • Affiliation/promotion (coopération non controversée par exemple.) • Défi/promotion (proposer une solution constructive à une situation déviante, par exemple.) • Défi/ prohibition (dénoncer une action non éthique par exemple.) • Affiliation/prohibition (empêcher une action de se produire pour mieux aider par exemple.)
Comportements de spontanéité organisationnelle : Comportements extra-rôle et volontaires qui contribuent à l'efficacité organisationnelle. (George et Brief, 1992).	L'action doit être : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Extra-rôle. • Non reconnue par le système de récompense formel de l'organisation. 	Les cinq catégories de comportements sont : <ul style="list-style-type: none"> • Coopération (aide aux collègues). • Protection (protéger l'organisation). • Suggestions (constructives pour l'organisation) • Auto-formation (développement des compétences). • Climat bénéfique (encourager un climat bénéfique par une attitude favorable, par exemple).

Tableau A.2 Les comportements organisationnels pro-sociaux

Comportements positifs :	Caractéristiques/composantes	Catégories ou comportements
<p>Comportements organisationnels pro-sociaux.</p> <p>Exécutés afin de promouvoir le bien-être de l'individu, du groupe ou de l'organisation vers qui ils sont dirigés.</p> <p>(Brief et Motowidlo, 1986)</p>	<p>Ce sont des comportements :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ exécutés par un membre d'une organisation; ▪ dirigés vers un individu, un groupe ou l'organisation avec lesquels l'acteur interagit. <p>Ce type de comportement peut-être, selon les auteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intra ou extra-rôle; • Fonctionnel ou dysfonctionnel pour l'organisation (ex. : l'employé donne priorité aux intérêts du client avant ceux de l'organisation). • Dirigé, selon le cas, vers un client, un collègue ou l'organisation. 	<p>Les treize catégories sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assister ses collègues dans une situation reliée au travail. ▪ Assister ses collègues dans une situation personnelle (non reliée au travail) ▪ Faire preuve de souplesse ou de manque de rigueur dans ses décisions relatives au personnel. ▪ Offrir des produits et services aux clients de façon compatible avec l'organisation. ▪ Offrir des produits et services aux clients de façon inconstante avec l'organisation ▪ Aider les clients avec leurs situations personnelles non reliées aux produits et services de l'entreprise. ▪ Se plier aux valeurs, politiques et règles de l'organisation. ▪ Suggérer des améliorations organisationnelles, administratives ou procédurales. ▪ S'objecter face aux directives, procédures ou politiques inappropriées. ▪ Mettre de l'avant/ exécuter des efforts supplémentaires au travail. ▪ Se porter volontaire pour des assignations additionnelles ▪ Demeurer avec l'organisation malgré des temps temporairement difficiles ▪ Représenter favorablement l'organisation face aux gens n'en faisant pas partie.

Tableau A.3 Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Comportements positifs :	Caractéristiques/ Composantes	Catégories ou comportements
<p>Comportements de citoyenneté organisationnelle.</p> <p>Le comportement d'un individu qui est laissé à son libre choix, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompenses et qui, dans son ensemble, soutient le fonctionnement efficace de l'organisation. (Organ, 1988)</p>	<p>Ces comportements sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extra rôle • Non reconnus par le système de récompense formel de l'organisation. 	<p>Les cinq catégories de Organ, (1988) sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'altruisme; • le fait d'être consciencieux; • la sportivité; • la courtoisie; • la vertu civique. <p>Les regroupements de la Méta-analyse de Podsakoff et al (2000) sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les comportements d'aide (notion d'altruisme) • Le sportmanship (ex. : tolérance vis-à-vis des inconvénients et impositions du travail) • La loyauté organisationnelle (ex. : engagement face à l'organisation.) • La conformité organisationnelle (ex. : comportements favorables à l'ensemble de l'organisation comme le fait d'être ponctuel.) • L'initiative individuelle (ex. : tenter d'améliorer sa performance ou celle du groupe) • La vertu civique (ex. : participation à la vie politique de l'entreprise) • L'auto développement

Tableau A.4 Comportements de performance contextuelle

Comportements positifs :	Caractéristiques/ Composantes	Catégories ou comportements
<p>Comportements de performance contextuelle.</p> <p>Comportements interpersonnels et volontaires qui supportent le contexte social et motivationnel à l'intérieur duquel le travail est accompli. (Van Scotter et Motowidlo, 1996)</p>	<p>Ces comportements sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extra rôle • Vise à soutenir la structure du travail défini par l'organisation. 	<p>Les comportements de Borman et Motowidlo, 1993 sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se porter volontaire pour des activités allant au-delà des attentes prescrites dans l'emploi; • Persistance et enthousiasme afin d'accomplir ses tâches; • Assister les autres et coopérer avec eux; • Respecter les règles et les procédures prescrites de l'organisation; • Défendre ouvertement les objectifs de l'organisation. <p>Les deux regroupements de Van Scotter et Motowidlo. (1996) sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitation interpersonnelle (ex : aider les autres et coopérer) • Dévouement au travail (ex : persister dans l'effort au travail).

Tableau A.5 Comportements de performance de citoyenneté

Comportements positifs :	Caractéristiques/ Composantes	Catégories ou comportements
<p>Comportements de performance de citoyenneté</p> <p>Le concept intégrateur de performance de citoyenneté se compose de trois dimensions soit la performance interpersonnelle, la performance organisationnelle et la performance dans la tâche. (Coleman et Borman, 2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Démarche quantitative visant à proposer un concept intégrateur. ▪ Comportements intra et extra rôle. 	<p>Les trois dimensions de performance de citoyenneté sont :</p> <p>1) Les comportements de citoyenneté interpersonnelle (l'aide aux collègues dans le travail, la coopération, la courtoisie, etc.);</p> <p>2) Les comportements de citoyenneté organisationnelle (représenter l'organisation de façon favorable en la défendant et en soutenant ses finalités et objectifs, se conformer à ses règles et ses procédures, etc.);</p> <p>3) Les comportements de citoyenneté dans l'emploi (persister par des efforts supplémentaires, prendre des initiatives, développer ses connaissances et ses compétences, etc.).</p>

Tableau A.6 Comportements de mobilisation collective.

Comportements positifs :	Caractéristiques/ Composantes	Catégories ou comportements
<p>Comportements de mobilisation (Wils et al, 1998).</p> <p>Un employé mobilisé est : « Une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement (c'est-à-dire sur les priorités organisationnelles) et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant » (Wils et al., 1998 : 3).</p>	<p>Ces comportements sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • extra rôle <p>Ces comportements sont caractérisés par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leur direction collective ▪ Leur dimension sociale ▪ Leur intensité ▪ Leur persistance 	<p>Canalisation des efforts :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ efforts d'amélioration continue; ▪ efforts d'alignement stratégique; ▪ efforts de coordination spontanée.
<p>Comportement de mobilisation (Masse, 2004).</p> <p>Un employé mobilisé est : « un employé qui agit dans le sens d'un objectif collectif, qui persévère dans ses actions et qui y met l'intensité requise jusqu'à l'atteinte de cet objectif » (Masse, 2004 : 19).</p>	<p>Ces comportements sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientés vers un objectif collectif ▪ Le résultat d'un processus. ▪ Ne spécifient pas le caractère intra ou extra rôle 	<p>Les comportements sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration individuelle ▪ Initiative ▪ Leadership ▪ Collaboration ▪ Coordination

1.2 Engagement envers l'organisation

	Très en désaccord							Très en accord						
21. Je serais très heureux que le reste de ma carrière se déroule à l'hôpital.	1	2	3	4	5	6	7							
22. J'ai vraiment le sentiment que les problèmes de l'hôpital sont les miens.	1	2	3	4	5	6	7							
23. Je n'ai <u>pas</u> un fort sentiment d'appartenance envers l'hôpital.	1	2	3	4	5	6	7							
24. L'hôpital signifie beaucoup pour moi.	1	2	3	4	5	6	7							
25. J'aime l'hôpital pour ce qu'elle représente, les valeurs qu'elle véhicule.	1	2	3	4	5	6	7							
26. Si je décidais de quitter l'hôpital, j'aurais plusieurs options intéressantes devant moi.	1	2	3	4	5	6	7							
27. J'ai trop à perdre pour envisager quitter cet établissement.	1	2	3	4	5	6	7							
28. Je crois que je pourrais facilement me trouver un emploi aussi rémunérateur dans une autre organisation.	1	2	3	4	5	6	7							
29. Quitter cet hôpital impliquerait des sacrifices personnels trop importants.	1	2	3	4	5	6	7							

1.3 Support au travail

Les trois derniers énoncés de cette section se rapportent aux médecins.
Si vous n'avez aucun contact direct avec les médecins, encerclez NSP (Ne s'applique pas).

	Très en désaccord							Très en accord						
30. Mon <u>organisation</u> se soucie réellement de mon bien-être.	1	2	3	4	5	6	7							
31. Mon <u>organisation</u> serait prête à m'aider si je faisais une demande particulière.	1	2	3	4	5	6	7							
32. Mon <u>organisation</u> ne pardonnerait <u>pas</u> une erreur honnête de ma part.	1	2	3	4	5	6	7							
33. Mon <u>organisation</u> se soucie réellement de mon niveau de satisfaction au travail.	1	2	3	4	5	6	7							
34. J'entretiens une excellente relation avec mon <u>supérieur immédiat</u> .	1	2	3	4	5	6	7							
35. Mon <u>supérieur immédiat</u> ne se préoccupe <u>pas</u> de mon opinion.	1	2	3	4	5	6	7							
36. Mon <u>supérieur immédiat</u> se soucie réellement de mon bien être.	1	2	3	4	5	6	7							
37. Si j'ai un problème, je peux obtenir de l'aide de mon <u>supérieur immédiat</u> .	1	2	3	4	5	6	7							
38. Mes <u>collègues</u> montrent <u>très peu</u> d'intérêt envers moi.	1	2	3	4	5	6	7							
39. Je sais que je peux compter sur mes <u>collègues</u> si j'ai un problème.	1	2	3	4	5	6	7							
40. Mes <u>collègues</u> s'intéressent à mon opinion.	1	2	3	4	5	6	7							
41. Mes <u>collègues</u> se préoccupent de mon bien-être.	1	2	3	4	5	6	7							
42. Les <u>médecins</u> montrent <u>très peu</u> d'intérêt envers moi.	NSP	1	2	3	4	5	6	7						
43. Les <u>médecins</u> s'intéressent à mon opinion.	NSP	1	2	3	4	5	6	7						
44. J'entretiens une excellente relation avec les <u>médecins</u> .	NSP	1	2	3	4	5	6	7						

1.4 Confiance

Les trois derniers énoncés de cette section se rapportent aux médecins.

Si vous n'avez aucun contact direct avec les médecins, encerclez

NSP (Ne s'applique pas).

	Très en désaccord							Très en accord
45. Mon <u>supérieur immédiat</u> et moi pouvons partager librement nos idées, nos sentiments et nos attentes.	1	2	3	4	5	6	7	
46. Compte tenu des antécédents de mon <u>supérieur immédiat</u> , je ne vois aucune raison de douter de ses compétences.	1	2	3	4	5	6	7	
47. Mon <u>supérieur immédiat</u> a la confiance et le respect de la majorité de mes collègues.	1	2	3	4	5	6	7	
48. Je n'ai <u>pas</u> confiance en mon <u>supérieur immédiat</u> .	1	2	3	4	5	6	7	
49. La <u>haute direction</u> de cet hôpital est digne de confiance.	1	2	3	4	5	6	7	
50. La <u>haute direction</u> de l'hôpital tient ses promesses.	1	2	3	4	5	6	7	
51. Les intentions et les motivations de la <u>haute direction</u> ne sont pas sincères.	1	2	3	4	5	6	7	
52. Je pense que la <u>haute direction</u> sait ce qu'elle fait.	1	2	3	4	5	6	7	
53. Mes <u>collègues</u> sont dignes de confiance.	1	2	3	4	5	6	7	
54. Mes <u>collègues</u> pourraient <u>trahir</u> la confiance que j'ai envers eux.	1	2	3	4	5	6	7	
55. De façon générale, mes <u>collègues</u> sont compétents.	1	2	3	4	5	6	7	
56. Je peux partager librement mes idées, sentiments et attentes avec mes <u>collègues</u> .	1	2	3	4	5	6	7	
57. J'ai <u>peu</u> confiance aux <u>médecins</u> avec qui je collabore.	NSP	1	2	3	4	5	6	7
58. De façon générale, les <u>médecins</u> sont compétents.	NSP	1	2	3	4	5	6	7
59. Les intentions et les motivations des <u>médecins</u> de l'hôpital sont sincères.	NSP	1	2	3	4	5	6	7

1.5 Justice organisationnelle

Les énoncés 66, 78 et 79 peuvent ne pas correspondre à votre situation. Si tel est le cas, encerclez NSP (Ne s'applique pas).

	Très en désaccord							Très en accord
60. Les décisions des gestionnaires sont prises de façon impartiale.	1	2	3	4	5	6	7	
61. Les gestionnaires s'assurent d'entendre les préoccupations des employés concernés avant de prendre une décision.	1	2	3	4	5	6	7	
62. Les décisions des gestionnaires sont appliquées de façon uniforme pour tous les employés.	1	2	3	4	5	6	7	
63. Lorsqu'une décision est prise par les gestionnaires, nous avons la possibilité de donner notre point de vue ou d'exposer notre désaccord.	1	2	3	4	5	6	7	
64. Les demandes de clarification ou d'information additionnelle à propos des décisions sont généralement acceptées.	1	2	3	4	5	6	7	
65. Je considère que l'évaluation que l'on fait de mon rendement reflète adéquatement mes contributions à l'organisation.	NSP	1	2	3	4	5	6	7
66. Je considère que les possibilités de formation sont équitables pour tous.	1	2	3	4	5	6	7	
67. Je considère que l'attribution des horaires de travail est équitable.	1	2	3	4	5	6	7	
68. Je considère que l'attribution des vacances est équitable.	1	2	3	4	5	6	7	
69. Je considère que l'attribution des promotions est équitable.	1	2	3	4	5	6	7	
70. Je considère que mon environnement physique de travail (ex. propreté, luminosité, odeur, bruit, espace) est satisfaisant.	1	2	3	4	5	6	7	
71. Je considère que les ressources matérielles à notre disposition (ex. outils, équipements, technologies) répondent à nos besoins.	1	2	3	4	5	6	7	
72. Je considère que qu'il y a assez d'employés dans mon service pour répondre adéquatement aux besoins.	1	2	3	4	5	6	7	
73. Mon <u>supérieur immédiat</u> me traite avec respect et dignité.	1	2	3	4	5	6	7	
74. Mon <u>supérieur immédiat</u> me donne généralement l'heure juste.	1	2	3	4	5	6	7	
75. Mon <u>supérieur immédiat</u> se préoccupe de mes droits en tant qu'employé.	1	2	3	4	5	6	7	
76. Mon <u>supérieur immédiat</u> me donne des explications sensées quand il prend des décisions à mon égard.	1	2	3	4	5	6	7	
77. Les <u>médecins</u> me traitent avec égard et considération.	NSP	1	2	3	4	5	6	7
78. Les <u>médecins</u> me respectent en tant que personne.	NSP	1	2	3	4	5	6	7

1.6 Style de leadership

<i>Mon supérieur immédiat ...</i>	Très en désaccord							Très en accord
79.Suscite l'enthousiasme par sa vision.	1	2	3	4	5	6	7	
80. Est un modèle pour moi.	1	2	3	4	5	6	7	
81.Prêche par l'exemple.	1	2	3	4	5	6	7	
82.Est une source d'inspiration pour nous tous.	1	2	3	4	5	6	7	
83.Communique sa définition de l'excellence.	1	2	3	4	5	6	7	
84.Me rend optimiste face à l'avenir.	1	2	3	4	5	6	7	
85.Nous sensibilise à l'importance de la mission de notre unité.	1	2	3	4	5	6	7	
86.Nous encourage à exprimer nos idées et nos opinions.	1	2	3	4	5	6	7	
87.Fait passer les intérêts de notre unité avant ses intérêts de carrière.	1	2	3	4	5	6	7	
88.Nous encourage à comprendre le point de vue de nos collègues.	1	2	3	4	5	6	7	
89.Donne un sens à mon travail.	1	2	3	4	5	6	7	
90.M'expose des idées qui m'aident à questionner mes façons de faire.	1	2	3	4	5	6	7	
91.Rend les gens autour de lui enthousiastes face à leurs tâches.	1	2	3	4	5	6	7	
92.Se préoccupe de mes objectifs et m'aide à les atteindre.	1	2	3	4	5	6	7	
93.Accorde une attention particulière aux collègues qui semblent négligés.	1	2	3	4	5	6	7	
94.M'aide à envisager des solutions pour résoudre des situations complexes.	1	2	3	4	5	6	7	
95.M'encourage à voir les situations sous un angle différent.	1	2	3	4	5	6	7	
96.Met l'accent sur mes erreurs plutôt que sur mes réalisations.	1	2	3	4	5	6	7	
97.Suscite la collaboration plutôt que la mésentente.	1	2	3	4	5	6	7	
98.Revient sur mes erreurs plutôt que sur mes bons coups.	1	2	3	4	5	6	7	
99.Récompense ceux qui sont bons et punit ceux qui ne sont pas à la hauteur.	1	2	3	4	5	6	7	
100.Ne réagit aux problèmes que s'ils sont importants.	1	2	3	4	5	6	7	
101.Attend que les choses se détériorent avant d'agir.	1	2	3	4	5	6	7	
102.Évite de prendre des décisions.	1	2	3	4	5	6	7	
103.M'apprend à résoudre des problèmes par moi-même.	1	2	3	4	5	6	7	
104.M'aide à utiliser mes forces et mon potentiel.	1	2	3	4	5	6	7	
105.M'aide à identifier mes besoins de formation.	1	2	3	4	5	6	7	
106.Me fixe des objectifs stimulants.	1	2	3	4	5	6	7	
107.Travaille à développer de bonnes relations entre les membres de notre équipe de travail.	1	2	3	4	5	6	7	
108.S'assure que je reçois les récompenses appropriées pour mes accomplissements.	1	2	3	4	5	6	7	

1.6 Style de leadership (suite)

	Très en désaccord						Très en accord
109. Mon supérieur immédiat...	1	2	3	4	5	6	7
110. Me donne le crédit de mes réalisations.	1	2	3	4	5	6	7
111. Démontre sa satisfaction quand je fais un bon travail.	1	2	3	4	5	6	7
112. Me félicite pour mes contributions significatives.	1	2	3	4	5	6	7

1.7 Bien-être individuel

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, évaluez **la fréquence (jamais à chaque jour)** à laquelle ces énoncés correspondent à votre situation.

	Jamais			Quelques fois par mois			Chaque jour
113. Je me sens émotionnellement vidé par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
114. Je me sens épuisé physiquement à la fin de ma journée de travail.	1	2	3	4	5	6	7
115. Je me sens fatigué lorsque je me lève le matin et que je dois faire face à une autre journée de travail.	1	2	3	4	5	6	7
116. Je me sens « brûlé » par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
117. Je me sens triste.	1	2	3	4	5	6	7
118. Je me sens déprimé(e) ou « down ».	1	2	3	4	5	6	7
119. Je me sens préoccupé(e), anxieux(se).	1	2	3	4	5	6	7
120. Je me sens stressé(e), sous pression.	1	2	3	4	5	6	7
121. J'ai des problèmes de sommeil (ex : difficulté à m'endormir; je me lève une à deux heures plus tôt que désirée et j'ai du mal à me rendormir).	1	2	3	4	5	6	7
122. J'ai des problèmes d'appétit.	1	2	3	4	5	6	7
123. J'ai des problèmes de santé (ex. mal de dos, maux de tête, problèmes respiratoires, problèmes de digestion).	1	2	3	4	5	6	7

1.8 Valeurs

Évaluez dans quelle mesure les valeurs suivantes sont mises en pratique au quotidien dans votre milieu de travail.

	Très en désaccord							Très en accord
124.Courtoisie, politesse, respect des autres.	1	2	3	4	5	6	7	
125.Transparence, franchise.	1	2	3	4	5	6	7	
126.Coopération, entraide.	1	2	3	4	5	6	7	
127.Justice.	1	2	3	4	5	6	7	
128.Indulgence, droit à l'erreur, pardon.	1	2	3	4	5	6	7	
129.Obéissance, respect de la hiérarchie.	1	2	3	4	5	6	7	
130.Formalité, respect des procédures.	1	2	3	4	5	6	7	
131.Logique, rigueur.	1	2	3	4	5	6	7	
132.Économie des ressources, efficacité.	1	2	3	4	5	6	7	
133.Droits et respect des bénéficiaires.	1	2	3	4	5	6	7	
134.Respect des différences, des divergences.	1	2	3	4	5	6	7	
135.Santé personnelle des employés.	1	2	3	4	5	6	7	
136.Conciliation travail/famille.	1	2	3	4	5	6	7	
137.Plaisir, humour.	1	2	3	4	5	6	7	

1.9 Engagement envers les bénéficiaires

Si un des énoncés ne s'applique pas à votre situation, **encerclez NSP** (Ne s'applique pas).

	Ne s'applique pas	Très en désaccord							Très en accord
138.Le bien-être des bénéficiaires de l'hôpital est important à mes yeux.	NSP	1	2	3	4	5	6	7	
139.Je trouve qu'il est valorisant de m'occuper des bénéficiaires de cet hôpital.	NSP	1	2	3	4	5	6	7	
140.Les bénéficiaires que je dessers m'inspirent à donner le meilleur de moi-même.	NSP	1	2	3	4	5	6	7	
141.Si c'était possible, j'aimerais travailler avec un autre type de clientèle.	NSP	1	2	3	4	5	6	7	
142.J'apprécie le contact avec les bénéficiaires de cet hôpital.	NSP	1	2	3	4	5	6	7	
143.Mon implication auprès des bénéficiaires me procure une grande satisfaction.	NSP	1	2	3	4	5	6	7	
144.Je sens que je traite certains bénéficiaires comme s'ils étaient des «objets».	NSP	1	2	3	4	5	6	7	
145.Je suis devenu plus dur et insensible envers les bénéficiaires depuis que je travaille dans le réseau de la santé.	NSP	1	2	3	4	5	6	7	
146.Je ne me préoccupe <u>pas</u> vraiment de ce qui adviendra de certains de mes bénéficiaires.	NSP	1	2	3	4	5	6	7	

SECTION 2 : LA MOBILISATION DE MON ÉQUIPE DE TRAVAIL

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, évaluez la **proportion de vos collègues de travail** (ceux avec qui vous avez des rapports quotidiens ou fréquents) **qui démontrent les comportements suivants.**

Proportion
Faible

Proportion
Élevée

Coopération entre les collègues (ex. aide, dépannage, encouragement mutuel, partage des ressources et des expertises, partage de l'information).	1	2	3	4	5	6	7
Conscience professionnelle chez les employés (ex. assiduité, ponctualité, respect du temps de travail, peu de tricherie sur le rythme de travail).	1	2	3	4	5	6	7
Respect des exigences de travail (ex. accomplir de façon satisfaisante les tâches normales attribuées, rendement satisfaisant).	1	2	3	4	5	6	7
Dévouement dans le travail (ex. travailler plus fort que la normale, prendre des responsabilités supplémentaires, du temps supplémentaire volontaire, performer au-delà des attentes normales).	1	2	3	4	5	6	7
Agent de changement (ex. proposer de nouvelles idées, prendre des initiatives pour changer des choses, suggérer des solutions à des problèmes).	1	2	3	4	5	6	7
Esprit sportif (ex. ne pas jeter le blâme sur les autres, accepter les contraintes, mettre l'accent sur le positif plutôt que le négatif, adhésion aux règles et procédures).	1	2	3	4	5	6	7
Loyauté organisationnelle (ex. supporter et défendre l'hôpital, parler en bien de l'organisation, se soucier de l'image de l'hôpital).	1	2	3	4	5	6	7
Implication dans la vie sociale et communautaire (ex. participer à la vie interne du service, participer aux activités sociales du département, assister aux réunions).	1	2	3	4	5	6	7
Coordination et courtoisie entre les employés (ex. penser et parler aux autres avant d'agir, évaluer les conséquences de leur travail sur les autres, se coordonner avec les autres).	1	2	3	4	5	6	7
Orientation vers les bénéficiaires et la clientèle (ex. forte préoccupation pour améliorer le service offert, la rapidité, la qualité des services).	1	2	3	4	5	6	7

SECTION 3 : LES PRATIQUES DE GRH

Cette section fait référence aux différentes pratiques de gestion présentes dans votre organisation. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, **évaluez dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.**

3.1 Les pratiques de partage d'information

Dans cette organisation ...	Très en désaccord							Très en accord
147. Les employés sont régulièrement informés des projets majeurs qui concernent notre hôpital. (ex. investissements majeurs, nouvelles technologies).	1	2	3	4	5	6	7	
148. Les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits, programmes et/ou services offerts par l'hôpital.	1	2	3	4	5	6	7	
149. Les employés sont régulièrement informés de la situation financière de l'hôpital.	1	2	3	4	5	6	7	
150. Les employés sont régulièrement informés du niveau de satisfaction de la clientèle et des bénéficiaires.	1	2	3	4	5	6	7	
151. Les suggestions des employés sont généralement prises en considération de façon sérieuse.	1	2	3	4	5	6	7	
152. Les employés reçoivent fréquemment de la rétroaction sur leurs suggestions.	1	2	3	4	5	6	7	
153. On sollicite régulièrement l'opinion des employés.	1	2	3	4	5	6	7	

3.2 Les pratiques de développement des compétences

	Très en désaccord							Très en accord
154. À l'hôpital, plus un employé a de compétences et plus on lui confie des responsabilités.	1	2	3	4	5	6	7	
155. À l'hôpital, les employés ont la possibilité de se développer et de demeurer à jour.	1	2	3	4	5	6	7	
156. À l'hôpital, les employés ont la possibilité de changer de poste afin de développer leurs compétences.	1	2	3	4	5	6	7	
157. Notre hôpital s'efforce de recruter à l'interne ou parmi les employés.	1	2	3	4	5	6	7	
158. Dans cet hôpital, différentes activités de développement professionnel sont offertes aux employés (ex. coaching, formation).	1	2	3	4	5	6	7	
159. Dans mon travail, j'utilise les compétences que mon organisation m'a incité à développer.	1	2	3	4	5	6	7	
160. Le développement des compétences des employés à l'extérieur de l'hôpital est valorisé (ex. cours d'appoint, certifications scolaires ou professionnelles).	1	2	3	4	5	6	7	
161. Mon emploi actuel me permet de mettre à contribution mes principales compétences.	1	2	3	4	5	6	7	
162. L'hôpital nous fournit les ressources nécessaires afin de se perfectionner	1	2	3	4	5	6	7	

(ex. temps, financement, aménagement du travail).

3.3 Les pratiques d'organisation du travail

NB : Le terme équipe réfère à un groupe de personnes unies dans la réalisation d'une tâche commune et qui interagissent sur une base régulière.

Dans un poste comme le mien ...	Très en désaccord							Très en accord						
163. Le travail s'effectue souvent en équipe.	1	2	3	4	5	6	7							
164. Je n'ai pas besoin de collaborer avec les autres pour réaliser mes tâches.	1	2	3	4	5	6	7							
165. Les tâches sont organisées en équipe.	1	2	3	4	5	6	7							
166. La réalisation des activités exige un haut niveau de coordination entre les employés.	1	2	3	4	5	6	7							
167. Je suis consulté sur la manière d'organiser mon travail.	1	2	3	4	5	6	7							
168. Je suis consulté sur la façon de réaliser mon travail.	1	2	3	4	5	6	7							
169. Je suis consulté sur les objectifs de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7							
170. Je suis consulté sur le choix des équipements nécessaires à mon travail.	1	2	3	4	5	6	7							
171. Il existe une vaste quantité de règles et de politiques écrites que nous devons respecter.	1	2	3	4	5	6	7							
172. Il existe des séquences d'opérations strictes à suivre lorsque j'effectue mes tâches.	1	2	3	4	5	6	7							
173. Je peux régler des problèmes sans me référer à mon supérieur immédiat.	1	2	3	4	5	6	7							
174. Je dois vérifier avec mon supérieur immédiat avant de faire quoi que ce soit.	1	2	3	4	5	6	7							
175. Je peux faire preuve d'initiative face à des situations imprévues.	1	2	3	4	5	6	7							
176. Je bénéficie d'une faible autonomie dans la réalisation de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7							
177. Mes tâches m'offrent l'opportunité de faire plusieurs choses différentes.	1	2	3	4	5	6	7							
178. Les tâches que j'effectue sont répétitives.	1	2	3	4	5	6	7							
179. Il existe une grande variété de tâches à réaliser dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7							

3.4 Les pratiques de reconnaissance non monétaire

Les deux derniers énoncés de cette section se rapportent aux médecins. **Si vous n'avez aucun contact direct avec les médecins, encerclez NSP** (Ne s'applique pas).

	Très en désaccord							Très en accord
180. Les contributions exceptionnelles des employés sont reconnues par l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7	
181. Mon organisation félicite ceux qui dépassent les attentes.	1	2	3	4	5	6	7	
182. Les contributions dignes de mention sont annoncées publiquement dans l'organisation (ex. dans les réunions, le journal, lors de cérémonies).	1	2	3	4	5	6	7	
183. Lorsque je suis performant au travail, je reçois de la reconnaissance de mes collègues.	1	2	3	4	5	6	7	
184. Lorsque j'effectue un travail de grande qualité, mes collègues me témoignent leur appréciation.	1	2	3	4	5	6	7	
185. Mes collègues me félicitent régulièrement pour mes efforts.	1	2	3	4	5	6	7	
186. Généralement, les médecins m'accordent le crédit de mes réalisations.	NSP	1	2	3	4	5	6	7
187. De façon générale, les médecins reconnaissent mes contributions.	NSP	1	2	3	4	5	6	7

3.5 Les pratiques de rémunération

Les énoncés 192 et 193 peuvent ne pas correspondre à votre situation. **Si tel est le cas, encerclez NSP** (Ne s'applique pas).

	Très en désaccord							Très en accord
188. Mon salaire est juste quand je le compare à celui de mes collègues de travail.	1	2	3	4	5	6	7	
189. Mon salaire est équitable quand je le compare à celui offert à l'extérieur pour le même type de poste que j'occupe.	1	2	3	4	5	6	7	
190. Mon emploi est correctement rémunéré quand je le compare aux autres emplois à l'intérieur de mon hôpital.	1	2	3	4	5	6	7	
191. Mon salaire reflète bien mes compétences et mes responsabilités.	1	2	3	4	5	6	7	
192. Les augmentations de salaire ou les boni que j'ai reçus récemment reflètent adéquatement mes performances ou mon rendement au travail.	NSP	1	2	3	4	5	6	7
193. Les performances individuelles sont adéquatement reconnues au plan monétaire.	NSP	1	2	3	4	5	6	7
194. Dans cet hôpital, il existe des différences de statuts injustifiées entre ceux qui possèdent le pouvoir et les autres.	1	2	3	4	5	6	7	
195. Dans cet hôpital, il est évident que certains groupes de personnes ont trop de privilèges par rapport aux autres.	1	2	3	4	5	6	7	
196. Dans l'ensemble, les privilèges accordés dans cet hôpital sont justifiés.	1	2	3	4	5	6	7	

197. Il existe un trop grand écart de statut entre ceux qui dirigent et les autres.

1 2 3 4 5 6 7

3.6 Les pratiques de feedback sur la performance (évaluation formative)

Le dernier énoncé de cette section se rapporte aux médecins. Si vous n'avez aucun contact direct avec les médecins, encerclez NSP (Ne s'applique pas).

	Très en désaccord							Très en accord
197. <u>L'hôpital</u> évalue régulièrement la qualité de mon travail et mes contributions.	1	2	3	4	5	6	7	
198. Lorsque nous discutons de la qualité de mon travail, <u>mon supérieur immédiat</u> cherche souvent des moyens pour favoriser mon développement professionnel.	1	2	3	4	5	6	7	
199. <u>Mon supérieur immédiat</u> discute régulièrement avec moi pour m'aider à m'améliorer dans mon emploi.	1	2	3	4	5	6	7	
200. Le poste que j'occupe actuellement me permet d'évaluer rapidement ce que je fais de bien et de moins bien.	1	2	3	4	5	6	7	
201. Je reçois régulièrement du feedback <u>de mes collègues</u> sur la façon d'améliorer la qualité de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7	
202. Je reçois fréquemment du feedback sur la qualité de mon travail <u>par d'autres personnes</u> que mon supérieur immédiat (ex. employés des autres services, bénéficiaires, familles).	1	2	3	4	5	6	7	
203. À l'occasion, <u>les médecins</u> avec qui je collabore me donnent un feedback constructif qui m'aide à m'améliorer.	NSP	1	2	3	4	5	6	7

SECTION 4 : DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

204. Quel est votre sexe ?

Homme ----- 1
Femme ----- 2

205. Quel est votre âge ?

_____ ans

206. Quel est votre statut civil ?

Vit seul(e) ----- 1
Marié(e) ou union libre ----- 2
Monoparentale ----- 3

207. Combien de personnes dépendent financièrement de vous ?

208. Quel est le plus haut diplôme que vous avez obtenu ? (Encerclez une seule réponse)

- Un diplôme d'études secondaires ou professionnelles ----- 1
- Un diplôme d'études collégiales ----- 2
- Un certificat de premier cycle universitaire ----- 3
- Un baccalauréat ----- 4
- Une maîtrise ----- 5
- Un doctorat ----- 6
- autre : _____

209. En moyenne, combien d'heures par semaine travaillez-vous ?

210. Combien d'heures supplémentaires avez-vous fait en moyenne au cours du dernier mois ?

211. Quel est votre statut d'emploi ?

- Employé régulier temps complet ----- 1
- Employé régulier temps partiel - 3 jours et moins /semaine ----- 2
- Plus de 3 jours/semaine ----- 3
- Employé sur une liste de rappel ----- 4

212. À quoi votre statut d'emploi actuel est-il attribuable (cochez une seule réponse) ?

- À un choix de carrière 1
 À l'absence d'opportunité d'emploi 2
 À une situation occasionnelle (études, enfants,...) 3

213. Quel est votre horaire de travail ?

- De jour 1
 De soir 2
 De nuit 3

214. Estimez-vous avoir atteint le maximum de votre échelle salariale ?

- Oui 1
 Non 2

215. Depuis combien d'années occupez-vous votre poste actuel ? _____ années _____ mois

216. Depuis combien d'années travaillez-vous pour cette organisation ? _____ années _____ mois

CONSENTEMENT DE PAIRAGE

L'étape du pairage est importante pour nous puisqu'elle nous permet de mieux évaluer les questions de mobilisation et de santé dans votre établissement. Nous vous assurons qu'**aucune personne de votre établissement n'aura accès à vos données**. Le pairage des informations recueillies sera exclusivement de la responsabilité du groupe de recherche HEC-UQAM et ne servira que pour des fins de recherche.

Veuillez cochez si vous acceptez ou non que notre équipe de recherche effectue les pairages suivants :

1- Présence au travail OUI _____ NON _____

Ce pairage nous permettra de faire le lien entre l'évaluation que vous faites de votre contexte de travail et certains indicateurs objectifs de santé tels que les motifs d'absence au travail.

2- Questionnaire du supérieur immédiat OUI _____ NON _____

Ce pairage servira à valider la perception des comportements de mobilisation de votre équipe de travail à celle de votre supérieur immédiat (vos données demeurent confidentielles, ni votre supérieur immédiat, ni un membre de votre organisation n'aura accès au pairage des informations).

Vos commentaires sont appréciés (Utiliser le verso de la feuille au besoin)

APPENDICE C

QUESTIONNAIRE 2 (Superviseurs)

IDENTIFICATION

--	--	--	--	--	--	--	--

Veuillez indiquer dans les cases en haut à droite les **trois premières** lettres du nom de jeune fille de votre mère et les **trois dernières** lettres du prénom de votre père.

SECTION 1 : MOBILISATION

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, évaluez la proportion des employés qui démontrent les comportements (aucun à tous les employés) pour chacun des énoncés suivants.

1.1 Coopération

Estimez dans quelle mesure vos subordonnés démontrent les comportements suivants dans le cadre de leur travail...

	Aucun employé							Tous les employés						
Partage leur expertise avec les autres membres de leur équipe de travail	1	2	3	4	5	6	7							
Sont volontaires à aider les autres qui sont surchargés de travail	1	2	3	4	5	6	7							
Prennent des initiatives pour aider un collègue au prise avec un problème	1	2	3	4	5	6	7							
Coordonnent leur travail avec celui des autres membres leur équipe	1	2	3	4	5	6	7							

1.2 Coopération

Compte tenu des questions précédentes, évaluez dans quelle mesure chacun des subordonnés ci-joint démontrent des comportements de coopération.

	Jamais							Toujours						
ex. Jacques Tremblay	1	2	3	4	5	6	7							
ex. Julien Bouchard	1	2	3	4	5	6	7							
ex. Benoît Lebrun	1	2	3	4	5	6	7							
ex. Julien Bouchard	1	2	3	4	5	6	7							
ex. Benoît Lebrun	1	2	3	4	5	6	7							
ex. Julien Bouchard	1	2	3	4	5	6	7							
ex. Benoît Lebrun	1	2	3	4	5	6	7							
ex. Julien Bouchard	1	2	3	4	5	6	7							
ex. Benoît Lebrun	1	2	3	4	5	6	7							
ex. Julien Bouchard	1	2	3	4	5	6	7							
ex. Benoît Lebrun	1	2	3	4	5	6	7							
ex. Julien Bouchard	1	2	3	4	5	6	7							
ex. Benoît Lebrun	1	2	3	4	5	6	7							

10.1 Comportements orientés vers la clientèle

	Aucun	Tous les employés
Servent les bénéficiaires avec courtoisie et respect		
Font de grands efforts pour satisfaire les bénéficiaires		
Ils prennent le temps nécessaire pour répondre adéquatement aux besoins des bénéficiaires		
Ils répondent d'une manière enthousiaste et chaleureuse aux demandes des bénéficiaires		

10.2 Comportements orientés vers la clientèle

Compte tenu des questions précédentes, évaluez dans quelle mesure chacun des subordonnés ci-joint démontrent des comportements orientés vers la clientèle.

	Jamais						Toujours
ex. Jacques Tremblay	1	2	3	4	5	6	7
ex. Julien Bouchard	1	2	3	4	5	6	7
ex. Benoît Lebrun	1	2	3	4	5	6	7
ex. Julien Bouchard	1	2	3	4	5	6	7
ex. Benoît Lebrun	1	2	3	4	5	6	7
ex. Julien Bouchard	1	2	3	4	5	6	7
ex. Benoît Lebrun	1	2	3	4	5	6	7
ex. Julien Bouchard	1	2	3	4	5	6	7
ex. Benoît Lebrun	1	2	3	4	5	6	7
ex. Julien Bouchard	1	2	3	4	5	6	7
ex. Benoît Lebrun	1	2	3	4	5	6	7
ex. Julien Bouchard	1	2	3	4	5	6	7
ex. Benoît Lebrun	1	2	3	4	5	6	7

11. Vos commentaires sont appréciés (Utiliser le verso de la feuille au besoin)

RÉFÉRENCES

- Adams, A., Lugsden, E., Chase, J., Arbers, B. 2000 «Skill mix changes and work intensification in nursing.» *Work, Employment and Society*, vol. 14, no.3, p.541-555.
- Aiken, L.H. 2002 « Superior Outcomes for Magnet Hospitals: The Evidence Base». In M.L. McClure & A.S. Hinshaw (Eds.), *Magnet hospitals revisited: Attraction and retention of professional nurses* (pp. 61-81).
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A.L. 2000. «Discretionary Effort and the Organization of Work», in *Manufacturing Advantage : Why High-Performance Work Systems Pay-Off*, Ithaca and London, IRL Press, p. 25-46.
- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M. 2000 « Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestions des ressources humaines», *Gestion*, (juillet-août), p. 121-137. Dans *La mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, sous la direction de Michel Tremblay, *Revue Gestion* 2006, collection Racines du Savoir, p. 514-529.
- Archier, G., Serieyx, H. 1984. *L'entreprise du 3^e type*, Paris, Éditions du Seuil. 213 p.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs. 617 p.
- Bandura, A. 1997. *Self-Efficacy: The exercise of Control*, Freeman, 604 p.
- Bareil, C., Boudrias, J-S., Savoie, A. 2002. « Les pratiques renouvelées de la gestion des ressources humaines dans le réseau montréalais de la santé et des services sociaux», *Gestion* (automne), vol 27, no. 3, p. 64-73
- Baron, R.M., Kenny, D.A., 1986. « The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical consideration». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no 6, p.1173-1182.
- Bartunek, J.M., Spreitzer, G.M. 2006. «The interdisciplinary career of a popular construct used in management: Empowerment in the late 20th century». *Journal of Management Inquiry*, vol, 15, no 3, p. 255-273.
- Bichon, A. 2005 « Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés», *Gestion*, (été), p. 50-59. Dans *La mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, sous la direction de Michel Tremblay, *Revue Gestion* 2006, collection Racines du Savoir, (pp 61- 81)
- Blais, M.R., Lachance, L., Brière, N.M., Riddle, A.S., Vallerand, R.J. 1993 «L'inventaire des motivations au travail de Blais», *Revue québécoise de psychologie*, vol. 14, no 3, p.185-216

- Blanchard, K., Carlos, J., Randolph, A. 1999. *Three keys to empowerment*. San Francisco: Berrett-Koehler, 285 p.
- Blau, P. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. Wiley: New York. 352 p.
- Block, P. 1987. *The empowered manager: positive political skills at work*, publication Jossey-Bass, San Francisco, CA. 203 p.
- Boje, D. M., Rosalie, G. A. 2001. «Where's the power in empowerment? Answers from Follett and Clegg.» *Journal of Applied Behavioral Science*, vol, 37, no 1, p. 90-117.
- Borman, W.C. Motowidlo, S.J. 1993. « Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance » in *Personnel selection in organizations* sous la direction de N. Schmitt et W.C. Borman, San Francisco, Jossey-Bass, p. 71-98.
- Borman, W., Motowidlo, S.J. 1997. « Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research» *Human Performance*, vol. 10, no 2, p. 99-109.
- Boudrias, J-S., Gobert, P., Savoie, A., Vandenberghe, C. 2003 « L'habilitation psychologique au travail : que savons-nous après une décennie de recherche?», *Revue québécoise de la psychologie*, vol 24, no 2, p.43-73. Dans *La mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, sous la direction de Michel Tremblay, *Revue Gestion* 2006, collection Racines du Savoir, p 199- 230.
- Bowen, D.E., Lawler, E.E., 1995. «Empowering service employees.» *Sloan Management Review*, vol.36, no 4, p.73-85.
- Brief, A., Motowidlo, S.J. 1986. « Prosocial organizational behaviours» *Academy of Management Review*, vol. 11, no 4, p. 710-725.
- Brun, J-P., Dugas, N. 2005 « La reconnaissance au travail : une analyse d'un concept riche de sens», *Gestion*, (été), p. 79-88. Dans *La mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, sous la direction de Michel Tremblay, *Revue Gestion* 2006, collection Racines du Savoir, p 242- 263
- Carless, S.A. 2004. «Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction.» *Journal of Business and Psychology*, vol.18, no 4 p. 405-425.
- Chan, Y. H. 2003. «*A nomological network Approach to the study of antecedents, moderator, mediators and outcomes of psychological empowerment*», Thèse de doctorat, Université de Memphis, 382 p.
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., Roussel, P. 2006. «Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche» *Les notes du LIRHE*, (septembre), no 436, 56 p.
- Chenette, M., 1997 « Mobiliser par l'approche client», *Gestion*, (hiver), p.23-29 Dans *La mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, sous la direction de Michel Tremblay, *Revue Gestion* 2006, collection Racines du Savoir, p. 82-97

- Chênevert, D., Jourdain, G. 2005. *Bien-être et mobilisation du personnel infirmier : examen de la situation dans les établissements de santé au Québec*, Rapport de recherche non publié. Montréal, novembre, 97 p.
- Chênevert, D., Jourdain, G. 2006. *Sondage sur le climat organisationnel : Examen de la situation à l'Hôpital Louis-H. Lafontaine*, Rapport de recherche non publié. Montréal, juin, 38 p.
- Chênevert, D., Jourdain, G. 2007. *Sondage sur la mobilisation et le bien-être des employés de la buanderie centrale de Montréal*, Rapport de recherche non publié. Montréal, juin, 25 p.
- Chênevert, D., Jourdain, G. 2008. *Sondage sur le climat organisationnel : Examen de la situation au CSSS de l'Ouest de l'Île*, Rapport de recherche non publié. Montréal, mars, 78 p.
- Cirka, C.C., 2000. « *Compliance and Constructive Contributions in Organizations: Effects of Managerial Control Styles on Proactive Employee Behaviors.*» Thèse de doctorat, Temple University, 295p.
- Coleman, V., Borman, W., 2000. « Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain », *Human Resource Management Review*, vol.10, no 1, p. 25-44. tableau
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management Review*, 13, 471-483
- Contantriopoulos, D., Contantriopoulos, A-P., Denis, J-L., Valette, A. 2005. *L'hôpital en restructuration: Regards croisés sur la France et le Québec*, Les presses de l'université de Montréal, 302 p.
- Corrigan, M.L. 1998. « *Employee involvement, Psychological Empowerment and Job Performance in a applied Setting.*» Thèse de doctorat, California School of Professional Psychology, 250p.
- Corsun, D.L., Enz, C.A. 1999. «Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships», *Human Relations*, vol. 52, no 2, p.205-224.
- Crozier M., Friedberg E. 1977. *L'acteur et le système*. Ed. Du Seuil, 500 p.
- Tim R. V. Davis, T.R.V., Luthans, F.1980. « A Social Learning Approach to Organizational Behavior » *The Academy of Management Review*, vol. 5, no 2, p. 281-290.
- Deci, E.L. 1975, *Intrinsic motivation*, New York, Plenum Press. 225 p.
- Deci, E.L. et Ryan, R.M. 1985, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press. 371 p.
- Deci, E. L., Ryan, R.M, Koestner, R. 1999 «A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation.» *Psychological Bulletin* vol. 125, no 6, p. 627-668.
- deCharms, R. 1968. *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York, Academic Press.

- Dubois, C-A., Dussault, G. 2002. « La politique de ressources humaines et la transformation des systèmes de soins», *Gestion* (automne), vol 27, no. 3, p. 55- 63
- ENTSPI, 2005. *Enquête nationale sur le travail et la santé du personnel infirmier de 2005 : Résultats*, Statistique Canada, Santé Canada et Institut canadien d'information sur la santé, décembre 2006, no 83-003-XPF Ottawa, 162 p.
- Forrester, R. 2000. « Empowerment : Rejuvenating a potent idea ». *Academy of Management Executive*, vol. 14 no 3, p.67-80.
- Fulford , M.D.et Enz, C.A. 1995. « The impact of empowerment on service employees», *Journal of Managerial Issues*, vol. 7, no 2, p.161-175.
- Gagné, M., Sénécal, C.B., Koestner, R. 1997. « Proximal job characteristics. Feelings of empowerment and intrinsic motivation : A multidimensional model», *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 27, no 14, p.1222-1240.
- George, J.M., Brief, A.P. 1992. «Feeling Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship», *Psychological Bulletin*, vol 112, no. 2, p. 310-329. tableau
- Glouberman, S., Mintzberg, H. 2002. « Gérer les soins de santé et le traitement de la maladie», *Gestion* (automne), vol 27, no. 3, p. 12- 22.
- Gobert, P.2000 « *L'habilitation psychologique comme variable intermédiaire (médiatrice ou modératrice) entre les caractéristiques du travail, le leadership du superviseur, et la satisfaction au travail, la performance individuelle, le stress*», 11^e Congrès de L'Association internationale de psychologie du travail de la langue française, Rouen 2000.
- Gottschall, O., Zollo, M. 2006 « Motivation and the theory of the firm» *Academy of international business meeting*, 2004, 43 p.
- Goulner, A.W. 1960. «The norm of reciprocity a preliminary statement». *American Sociological Review*, vol.25, no 2, p. 161-178.
- Goyette, J., Mathieu, L. 2000 « Êtes-vous une gestionnaire mobilisateur? Les huit clés du succès de leurs comportements associés», *Le Gérontophile*, vol.20, no3, p.3-9. Dans *La mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, sous la direction de Michel Tremblay, *Revue Gestion* 2006, collection Racines du Savoir, p. 412- 423
- Guerrero, S., Sire, B. 2001 « La notion de mobilisation en GRH» *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no 40, p.82-90.
- Hackman, J.R; Oldham, G.R; Janson, R. Purdy, K. 1975. «A New Strategy for Job Enrichment». *California Management Review*, vol.17, no 4, p.57- 71
- Hackman,J.R., Oldham, G.R. 1975. « The development of the Job Diagnostic Survey». *Journal of Applied Psychology*, vol 60 p.159-170.

- Hackman, J. R., Oldham, G.R. 1976. «Motivation through the design of work: Test of a theory.» *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, p. 250-279.
- Hackman, J. R., Oldham, G.R. 1980. *Work Redesign*. Addison-Wesley, Reading, M.A.
- Hardy, C., O'Sullivan, L.S. 1998. «The power behind empowerment: Implications for research and practice.» *Human Relations*, vol. 51, no 4, p.451-483.
- Hatcher, S., Laschinger, H.K. 1996. «Staff nurses perceptions of power and opportunity and level of burnout: A test of Kanter's structural theory of organizational behaviour». *Canadian Journal of Nursing Administration*, vol. 9, no 2, p.74-94.
- Hinshaw, A.S. 2002 « Building Magnetism into Health Organizations». In M.L. McClure & A.S. Hinshaw (Eds.), *Magnet hospitals revisited: Attraction and retention of professional nurses*, p. 83-102.
- Homans, G.C., 1961. *Social Behaviour: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace and World, 404 p.
- Igalens, J. Roussel, P., 1998. *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris Economica, 207 p.
- Igalens, J., Barraud, V. 1997 « Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation» Dans *GRH face à la crise, GRH en crise*, Tremblay M., Sire, B. (dir), Presse HEC. p. 227-242
- Ito, H., Eisen, S.V., Sederer, L.I.; Yamada O., Tachimori, H. 2001. «Factors affecting psychiatric nurses' intention to leave their current job», *Psychiatric Services*, vol. 52, no. 2, p. 232-234.
- Johns, G., 2006 «The essential impact of context on organizational behaviour», *Academy of Management Review*, vol. 31, no2, p. 386-408.
- Jourdain, G., Chênevert, D. 2007. « Burnout among nursing staff and intention to leave de profession: validation of the job demands-resources model in hospitals in Québec », *ASAC*, Ontario, 21 p.
- Kanter, R.M. 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R.M. 1979 «Power failure in management circuits» *Harvard business review*. (juillet-août) vol, 57 no 4. p.65-75.
- Kartz, D. 1964 « The motivational basis of organizational behavior» *Behavior Science*, vol. 9, p.131-146.
- Koberg, C. S., Boss, W., Senjem, J. C., et Goodman, E. A. 1999. «Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry.» *Group and Organization Management*, vol.24 ,no 1, p.71-91.
- Konovsky, M. A., Pugh,S.D.1994.«Citizenship behavior and social exchange».*Academy of Management Journal*, vol. 37, 656-669.

- Kraimer, M.L., Seibert, S.E., Liden, R.C. 1999. «Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity.» *Educational and Psychological Measurement*, vol.59, p.127-142. (Ce n'est pas Seibert et al...)
- Kramer, M., Schmalenberg, C. 2002. «Staff nurses identify essentials of magnetism». In M.L. McClure & A.S. Hinshaw (Eds.), *Magnet hospitals revisited: Attraction and retention of professional nurses* . p. 25-59.
- Laflamme, R. 1998. « Mobilisation ou manipulation ? », dans *Mobilisation et efficacité au travail, Actes du 9ème congrès de l'AIPTLF*, R. Laflamme (dir.), Cap-Rouge, Presse Inter Universitaire, p. 87-96.
- Lamothe, L. 2002. « La recherche de réseaux de services intégrés : un appel à un renouveau de la gouvernance», *Gestion* (automne), vol 27, no. 3, p. 23- 30
- Laschinger, H.K.S., Almost, J. Tuers-Hodes, D. 2003. «Workplace Empowerment and Magnet Hospital Characteristics: Making the Link». *JONA*, vol. 33, no 7/8, p. 410-422
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian J., Wilk, P., 2001.« Impact of structural and psychological empowerment on strain in nursing work settings. Expending Kanter's model», *Journal of Nursing Administration*, vol.31, n 5, p.260-272
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J. et Wilk, P. 2004. «A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction». *Journal of Organizational Behaviors*, vol.24, p.527-545
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A., Ledford G.E., 1995. *Creating High Performance Organisations*. San Francisco: Jossey Bass Publishers. pp.186
- Lawler, E.E. 1986. *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. 1996. *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E., 1996. « The new realities of business competition». *The Ground up, San Francisco , États-Unis, Jossey-Bass, Publishers, p5-18.*
- Le Bossé, Y. 2003 «De l'habilitation au pouvoir d'agir: vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment» *Érudit* (NPS), vol. 16, no 2 p. 30-52 <http://id.erudit.org/iderudit/009841ar>
- Lemelin, M., Lauzon, N. 2003 « Mobilisation et empowerment», *La motivation dans les services publics, L'Harmattan*, p. 127-139. Dans *La mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, sous la direction de Michel Tremblay, *Revue Gestion* 2006, collection Racines du Savoir, p 231- 241.
- Liden, R.C., Arad, S., 1996. « A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research», *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol.14, p.205-251.

- Liden, R.C., Wayne, S.J., Sparrow, R.T. 2000 «An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes». *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no3 p.407-416.
- Lindenberg, S.: 1998, «Solidarity: Its Microfoundations and Macro-Dependence. A Framing Approach», in P. Doreian and T.J. Fararo (eds.), *The Problem of Solidarity: Theories and Models*, Amsterdam: Gordon and Breach, p 61–112.
- Lindenberg S. 2001 «Intrinsic motivation in a new light», *Kyklos*, vol.54, p.317-342
- Lindenberg, S. 2000 «It Takes Both Trust and Lack of Mistrust: The Workings of Cooperation and Relational signalling in contractual Relationship» *Journal of Management & Governance* vol.4, p.11-33.
- Louart, P., Beaucourt, C. 1992. « Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise» *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no 5 p. 55-72
- Malherbe, D., et Saulquin, J-Y. 2003 « Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot, un enjeu de représentations», *Actes du 14^e Congrès de l'AGRH*, Grenoble, tome III, p.1795-1820. Dans *La mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, sous la direction de Michel Tremblay, Revue Gestion 2006, collection Racines du Savoir, p. 264-288).
- Masse, M. 2004. *Mobilisation : définition et validation du construit*, Mémoire de Maîtrise, HEC Montréal. 155 p.
- Masse, M., Wils, T. 2004 « Se mobiliser : une question de motivation individuelle ou collective?» Document de travail, HEC, Montréal.
- McClure, M.L., Hinshaw, A.S. 2002 « The Future of Magnet Hospital». In M.L. McClure & A.S. Hinshaw (Eds.), *Magnet hospitals revisited: Attraction and retention of professional nurses*, p.117-127.
- McClure, M.L., Poulin, M.A., Sovie, M.D., Wandlet, M.A. 2002 « Magnets Hospitals Attraction and Retention of Professional Nurses». In M.L. McClure & A.S. Hinshaw (Eds.), *Magnet hospitals revisited: Attraction and retention of professional nurses*, p.1-24.
- McDermott, K.; Laschinger H.K.S et Shamian, J., 1996, «Work empowerment and organizational commitment», *Nursing Management*; May, vol. 27, no. 5; p. 44-47.
- Menon, S.T., 1995. «*Employee Empowerment : Definition, Measurement and Construction Validation*». Thèse de doctorat, Université de McGill, Montréal 207p.
- Menon, S.T, 2001 « Employee Empowerment: An integrative psychological approach» *Applied Psychology: An international Review*, vol. 50, no 1, p. 153-180.
- Menon, S.T., Hartmann, L.G. 2002 « Generalizability of Menon's empowering scale: Replication and extension with Australian data» *International Journal of cross Cultural Management*, vol. 2, no 2, p. 137-153.
- Meyer, M. 2005 «L'entreprise sociale et la gouvernance des motivations», *Colloque européen sur le tiers-secteur EMES-ISTR, Paris, avril*, 14p.

- Miller, K.I., Monge, P.R. 1986. «Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review.» *Academy of Management Journal*, vol, 29, no 4, p. 727-753
- Mishra, A.K., Spreitzer, G.M. 1998. «Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign.» *Academy of Management Review*, vol.23, no 3, p.567-588.
- Morrisson, E. W., Robinson, S.L. 1997. «When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops.» *Academy of Management Review*, vol. 22, no.1, 226-256
- Motowidlo, S. J. et J. R. Van Scotter (1994). « Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n°4, p. 475-480.
- Motowidlo, S.J. 2000. « Some basic issues related to contextual performance and organizational Citizenship behavior in human resource management », *Human Resource Management Review*, vol. 10, no 1, p. 115-126.
- Mühlau, P., Lidenberg, S. 2003 « Efficiency Wages: Signals or Incentives? An Empirical Study of the Relationship between Wage and Commitment» *Journal of Management and Governance* no, 7, p. 385-400
- Niehoff, B.P., Moorman G.H., Blakely, G., Fuller, J. 2001 «The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment» *Group and Organization Management* vol. 26, no 1; p. 93, 21 vérifier
- OCDE, *La gestion publique en mutation: les réformes dans les pays de l'OCDE*, OCDE, 1995.
- Organ, D.W., 1988. *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, 133 p.
- Organ, D.W. 1997. « Organizational citizenship behavior : it's construct clean-up time», *Human Performance*, vol. 10, no 2, p. 85-97.
- Organ D.W. 1990 «The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior,» *Research in Organizational Behavior*, vol.12, p.43-72.
- Organ, D.W., Ryan, K., 1995, «A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship behaviour», *Personnel Psychology*, vol.48, p. 775-802.
- Ormel, J., Lidenberg, S., Steverink, N., Verbrugge, L.M., 1999, « Subjective Well- Being and Social Production Functions», *Social Indicator Research*, vol 46, p. 61-90.
- OSM, *Rapport sur la santé dans le monde, pour un système de santé plus performant*, Organisation Mondiale de la Santé , 2000.
- Peccei, R., Rosenthal, P. 2001 « Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions». *Journal of Management Studies*, vol.38, no 6, p. 831-857.

- Pépin, R. 2005 « Concevoir et communiquer une vision », *Gestion*, (été), p. 24-34. Dans *La mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, sous la direction de Michel Tremblay, *Revue Gestion* 2006, collection Racines du Savoir, p.384- 405
- Perrenoud, P. (1993) «Sens du travail et travail du sens à l'école» *Cahiers pédagogiques*, no 314-315, p. 23-27
- Perrenoud, P. (2000) «L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme ?» *Cahiers pédagogiques*, no 384, p. 14-19.
- Pfeffer, J. 1992. *Managing with power: politics and influence in organizations*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 391 p.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in Organizations*. Marshfield (Mass.), Pitman, 391 p.
- Podsakoff, P. M., et MacKenzie, S. B. 1994. «Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness.» *Journal of Marketing Research*, vol. 3, no 1, p. 351-363.
- Podsakoff, P.M., Mackensie, S.B., Paine, J.B. Bachrach, D.G. (2000). «Organizational Citizenship aviors: A Critical Review of the therorical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research ». *Journal of Management*, vol.26, no 3, p 513-563
- Qui, N.H. (1999), « Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change » *Academy of Management Review*, vol 24, no 2, p. 325-345.
- Quinn, R.E., Spreitzer, G.M. 1997.« The road to empowerment: Seven questions every leader should consider.» *Organizational Dynamics*, vol. 26, no 2, p.37-51.
- Randolph, W. A. 1995. « Navigating the journey to empowerment» *Organizational Dynamics*, vol. 24, no 4, p. 19-32.
- Rocher, G. 1986. « Droit, pouvoir et domination ». *Sociologie et sociétés*, vol. 18, no 1, p. 33-46.
- Rousseau, D.M. 1995. *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications. **pages**
- Roussel, P. 2000. « La motivation au travail - concept et théories », *les notes du LIHRE* no 326, 20 p.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L., 2000. «Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.» *American Psychologist* vol.55, no1, p.68-78
- Sabiston, J.A., Laschinger, H.K.S. 1995. Staff nurse work empowerment and perceived autonomy. *Journal of Nursing Administration*, vol. 25, no 9. p. 42-50.
- Schwab, D.P., 1980, «Construct validity in organizational behavior», dans Shaw, B.M., Cummings, L.L. (dir.), *Research in Organizational Behavior*, vol.2, JAI Press, p.3-43.

- Seibert, S.E., Silver, S.R., Randolph, W.A. 2004. «Taking empowerment to the next level : A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction». *Academy of Management Journal*, vol.47, no 3, p. 332-349.
- Shamir, B. 1991 «Meaning, Self and Motivation in Organizations» *Organization Studies*, vol. 12, no. 3, p. 405-424
- Simard, G., Tremblay, M. (2005) « Quest-ce qui mobilise les ressources humaines? ». *Le point en éducation scolaire* vol.7, no 3.p.13-18.
- Spector, P.E. 1986. «Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work», *Human Relations* (novembre), vol.39, no.11, 12 p.
- Spreitzer, G.M., 1992. «*When Organizations Dare: The Dynamics of Individual Empowerment in the Workplace*», Thèse de doctorat, University of Michigan. 225 p.
- Spreitzer, G.M. 1995a. «Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation.» *Academy of Management Journal*, vol.38, no.5 p.1442-1465.
- Spreitzer, G.M., 1995b. « An empirical test of comprehensive model of intrapersonal empowerment in the work place», *American Journal Of Community Psychology*, vol. 23, no 5, p.601-629
- Spreitzer, G.M. 1996. «Social structural characteristics of psychological empowerment.» *Academy of Management Journal*, vol. 39, no.2, p.483-504.
- Spreitzer, G.M. 1997. Toward common ground in defining empowerment. In R.W. Woodman and W.A. Pasmore (eds.) *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press. vol.10, p. 31-62.
- Spreitzer, G. M. 2007 « Toward the integration of two perspectives: A review of social structural and psychological empowerment at work», *Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications. 41 p.
- St Onge. R., Lemonde, M., Rukholm, E., Bailey, P., Kaminski, V., McGirr, M., McLellan, B., Pong, R. 2003 «Fusion d'hôpitaux au Nord-est de l'Ontario : quel espace pour la parole des infirmières?» *Reflets : Revue Ontarienne d'intervention sociale et communautaire* (printemps), vol. 9, no 1.
- Thomas, K.W., Velthouse, B.A., 1990. « Cognitive elements of empowerment : An interpretative model of intrinsic task motivation», *Academy of Management Review*, vol. 15, no 4, p. 666-681
- Thomas, K.W., Jensen, E., Tymon, W.G., 1997 « Navigating in the realm of theory: An empowering view of construct development». In Pasmore, W.A., Woodman, R.W. (dir.), *Research in organizational Change and Development*, vol. 10, JAI Press, p.1-30.
- Tremblay, M. (2002). «Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe », *Effectif*, novembre/décembre , p. 18-25

- Tremblay, M., Guay, P., Simard, G. 2000 « *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires* » : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. 11^{ième} Congrès de l'AGRH, ESCP-EAP, Paris, Nov. 2000, 24p.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M-E., Doucet, O. 2005 « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, (été), p.69-78. Dans *La mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, sous la direction de Michel Tremblay, *Revue Gestion* 2006, collection Racines du Savoir, p. 362-383.
- Tremblay, M., Cloutier J., Simard, G. Chênevert, D. 2005. « Les pratiques de GRH et le performance prescrite et hors-rôle : Vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel », *Acte du 16^e Congrès de l'AGRH*, Paris, 28 p.
- Tremblay, M., Rondeau, A., Lemelin, M., Balkin, D. 1998. « La mise en œuvre de pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation des cols bleus? ». Dans *Mobilisation et Efficacité au Travail*. R. Laflamme (ed.), *Actes du 9^{ième} Congrès de l'Association Internationale de Psychologie de Langue Française*, p. 97-110.
- Tremblay, M. 2006, *La mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, sous la direction de Michel Tremblay, *Revue Gestion* 2006, collection Racines du Savoir, 703 p.
- Tremblay, M., Simard, G. 2005 « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges basé sur la réciprocité », *Gestion*, (été), p.60-68. Dans *La mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, sous la direction de Michel Tremblay, *Revue Gestion* 2006, collection Racines du Savoir, p 100-117.
- Tremblay, M., Wils, T. 2005 « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, (été), p. 37-49. Dans *La mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, sous la direction de Michel Tremblay, *Revue Gestion* 2006, collection Racines du Savoir, p 34-60.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. Parks J.M. 1995 « Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters) », *Research in Organizational Behavior*, vol. 17, p. 215-285.
- Van Scotter J.R., Motowidlo, S.J. 1996 « Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separates Facets of Contextual Performance » *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no 5, p. 525-531.
- Vandenberghe, C. 2004 « Conservez ses employés productifs : nature du problème et stratégie d'intervention », *Gestion*, (automne), p.64-72. Dans *La mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, sous la direction de Michel Tremblay, *Revue Gestion* 2006, collection Racines du Savoir, p. 296-313.
- Venkatraman, N. 1989. « The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence » *Academy of management review*, vol. 14, no 3, p. 423-444

- Vogt, J.F., Murrell, K.L., 1990. *Empowerment in Organizations*, University Associates, 246 p.
- Wagner III, J.A. 1994. « Participation Effects on Performance and Satisfaction: a Reconsideration of Research Evidence» *Academy of Management Journal*, vol. 18, no 2 p. 312-330.
- Walsh, K., Bartunek, J.M., Lacey, C.A. 1986 « A Relational Approach to Empowerment» *Journal of Organizational Behavior* In *Trends in Organization Behavior*, 1998, vol.5 p. 103-126.
- Wat, D., Shaffer, M.A.. 2005. «Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment.» *Personnel Review*, vol.34, no 4, p.406-422.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., Tremblay, M. 1998 « Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines», *Gestion*, (été), p.30-39. Dans *La mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, sous la direction de Michel Tremblay, *Revue Gestion* 2006, collection Racines du Savoir, p 12-33.
- Zellars, K., Tepper, B., 2003. «Beyond social exchange: New directions for organizational citizenship behaviour theory and research.» *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 22, p.395-424.
- Zimmerman, M.A., 1995 « Psychological empowerment : Issues and illustrations», *American Journal of Community Psychology*, vol. 23, no 5, p. 581-599.